

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยมุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

- 1.1 การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 1.2 พื้นที่ความรับผิดชอบ
- 1.3 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 1.4 อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 1.5 ระบบการบริหารงานบุคคล
- 1.6 การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ความหมายของประสิทธิภาพ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

- 3.1 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม
- 3.2 ความฉลาดทางอารมณ์
- 3.3 บรรยากาศของหน่วยงาน
- 3.4 การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร
- 3.5 การรับรู้บทบาท

4. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.1 ความหมาย

4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

4.3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

4.4 การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

5. วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วน
จังหวัด

5.1 ความหมายของการฝึกอบรม

5.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

5.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

5.4 ประเภทของการฝึกอบรม

5.5 เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนานุคลากร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

บริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

1. การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

นับตั้งแต่มีพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 จวบจนสภาตำบลที่มีรายได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดได้ยกระดับฐานะเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่ง มีพื้นที่รับผิดชอบครอบคลุมส่วนใหญ่ของประเทศส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2498 ในเรื่องพื้นที่ความรับผิดชอบและรายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าวนี้ จึงยกเลิกพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2498 และได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2540 มาตรา 8 องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่นที่มีอิสระในการบริหารงาน มีงบประมาณและมีบุคลากรเป็นของตนเอง ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

2. พื้นที่ความรับผิดชอบ

องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีพื้นที่ความรับผิดชอบทั้งจังหวัด (โดยรวมพื้นที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่นทั้งหมด อาทิ เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนตำบล)

3. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งพื้นที่ภายในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและนอกเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

3.1 ภายในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

3.1.1 ตราข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อ

กฎหมาย

3.1.2 จัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

3.1.3 สนับสนุนสภาพตำบลและส่วนราชการท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น

3.1.4 ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

3.1.5 แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้สภาพตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น

3.1.6 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.1.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ข้อ 7 ทวิ) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

3.1.8 จัดทำกิจการใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนจังหวัด และกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการ หรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดทำ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายกำหนด

3.1.9 จัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

บรรดาอำนาจหน้าที่ใดซึ่งเป็นของราชการส่วนกลาง หรือราชการส่วนภูมิภาค อาจมอบให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด ปฏิบัติได้ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3.2 ภายนอกเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัด อาจจัดทำกิจกรรมใด ๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่น หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่อยู่นอกเขตจังหวัด เมื่อได้รับความยินยอมจากราชการส่วนท้องถิ่น หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการเงื่อนไขที่กำหนดในกฎกระทรวง

4. อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

อำนาจหน้าที่ของส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยแบ่งออกตามสายงาน ดังนี้

4.1 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานดังต่อไปนี้

- 4.1.1 งานธุรการ งานสารบัญญ จัดทำคำสั่ง ประกาศ
- 4.1.2 งานการเจ้าหน้าที่
- 4.1.3 งานสิทธิสวัสดิการข้าราชการ ลูกจ้าง
- 4.1.4 งานด้านนิติการ
- 4.1.5 งานเกี่ยวกับการตราข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 4.1.6 การดำเนินการกิจการพาณิชย์
- 4.1.7 งานการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วน

จังหวัด

- 4.1.8 งานเกี่ยวกับการดำเนินการทางนิติกรรมสัญญา
- 4.1.9 งานเกี่ยวกับการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียน
- 4.1.10 งานเกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 4.1.11 งานเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของ

ประชาชน

- 4.1.12 งานเกี่ยวกับการสังคมสงเคราะห์และสาธารณูปการ
- 4.1.13 งานเกี่ยวกับการป้องกันโรค การบำบัด การจัดตั้ง และการบำรุง

สถานพยาบาล

- 4.1.14 งานเลขานุการผู้บริหาร งานรัฐพิธี พิธีการต่าง ๆ
- 4.1.15 งานรักษาความสะอาด ความปลอดภัยสถานที่ราชการ

4.1.16 งานประสานงานหน่วยงาน ส่วนราชการอื่น

4.1.17 งานอื่นที่มีได้ อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด

4.1.18 งานอื่นที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย

4.2 กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

4.2.1 งานเกี่ยวกับการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.2 งานเกี่ยวกับการประชุมต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.3 งานจัดทำระเบียบวาระการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.4 งานจัดทำระเบียบวาระการประชุมกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

บริหารส่วนจังหวัด

4.2.5 งานการจัดทำรายงานการประชุมสภาและกรรมการต่าง ๆ ของสภา

องค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.6 งานเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับการประชุม

4.2.7 งานเกี่ยวกับการตั้งกระทู้ถาม ข้อซักถามของสภาองค์การบริหารส่วน

จังหวัด

4.2.8 งานเกี่ยวกับระเบียบ การทะเบียนประวัติของข้าราชการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

บริหารส่วนจังหวัด

4.2.9 งานสิทธิสวัสดิการของข้าราชการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.10 งานเลขานุการประธาน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.2.11 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้รับมอบหมาย

4.3 กองแผนและงบประมาณ มีภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ

4.3.1 งานเกี่ยวกับวิเคราะห์นโยบายและแผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.3.2 งานเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.3.3 งานเกี่ยวกับการประสานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่

คณะรัฐมนตรีกำหนด

4.3.4 งานคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และ

คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4.3.5 งานเกี่ยวกับการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ชั่วคราว

4.3.6 งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด

- 4.3.7 งานเกี่ยวกับการโอนเงินงบประมาณ
- 4.3.8 งานเกี่ยวกับการแก้ไขเปลี่ยนแปลงงบประมาณงาน
- 4.3.9 งานเกี่ยวกับโครงการเงินอุดหนุนต่าง ๆ
- 4.3.10 งานการตรวจติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการ
- 4.3.11 งานการจัดระบบข้อมูลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 4.3.12 งานเกี่ยวกับการจัดการคุ้มครองดูแลรักษาและใช้ทรัพยากรธรรมชาติ

และสิ่งแวดล้อม

- 4.3.13 งานเกี่ยวกับการบำรุงศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

- 4.3.14 งานเกี่ยวกับแผนการงานด้านสาธารณสุขโลก และสาธารณสุขการ
- 4.3.15 งานเกี่ยวกับแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 4.3.16 งานเกี่ยวกับการผังเมือง
- 4.3.17 งานเกี่ยวกับการศึกษา งานทำนุบำรุงศาสนา และส่งเสริมวัฒนธรรม
- 4.3.18 งานเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพ
- 4.3.19 งานเกี่ยวกับการพัฒนารายได้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด
- 4.3.20 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และได้รับมอบหมาย
- 4.4 กองคลัง มีภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ
 - 4.4.1 งานเกี่ยวกับการเบิกจ่าย รัับ นำส่ง เก็บรักษาเงินและเอกสารทางการ

เงิน

- 4.4.2 งานเกี่ยวกับการตรวจสอบใบสำคัญ ฎีกา
- 4.4.3 งานเกี่ยวกับเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และเงินอื่น ๆ
- 4.4.4 งานเกี่ยวกับการขอรับเงินบำเหน็จบำนาญ
- 4.4.5 งานเกี่ยวกับการจัดทำงบประมาณ ฐานะทางการเงิน
- 4.4.6 งานเกี่ยวกับการจัดสรรเงินต่าง ๆ
- 4.4.7 งานการจัดทำบัญชีทุกประเภท
- 4.4.8 งานทะเบียนคุมเงินรายได้ รายจ่ายทุกประเภท
- 4.4.9 งานเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชี
- 4.4.10 งานการควบคุมการจ่ายงบประมาณ
- 4.4.11 งานจัดทำงบทดลองประจำเดือน ประจำปี

- 4.4.12 งานเกี่ยวกับการจัดซื้อ จัดจ้าง จัดหาพัสดุ
- 4.4.13 งานเกี่ยวกับการซ่อมแซม บำรุงรักษาพัสดุ
- 4.4.14 งานทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ ทรัพย์สิน
- 4.4.15 งานการควบคุมตรวจสอบการรับ จ่ายพัสดุ
- 4.4.16 งานการจำหน่ายพัสดุ ครุภัณฑ์
- 4.4.17 งานเกี่ยวกับงานวิชาการด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุ
- 4.4.18 งานช่วยเหลือ ได้คำแนะนำทางวิชาการแก่หน่วยงานท้องถิ่นอื่น

ที่ร้องขอ

- 4.4.19 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และที่ได้รับมอบหมาย
- 4.5 กองช่าง มีภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับ
 - 4.5.1 งานสำรวจ ออกแบบ/จัดทำข้อมูลทางด้านวิศวกรรม
 - 4.5.2 งานจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุ
 - 4.5.3 งานแผนการปฏิบัติงานประจำปี
 - 4.5.4 งานออกแบบและเขียนแบบ
 - 4.5.5 งานการตรวจสอบการก่อสร้าง
 - 4.5.6 งานการควบคุมอาคาร ตามระเบียบ กฎระเบียบ
 - 4.5.7 งานแผนการปฏิบัติงานก่อสร้างและซ่อมแซมบำรุง
 - 4.5.8 งานการควบคุมการก่อสร้างทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ
 - 4.5.9 งานการควบคุมการซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ
 - 4.5.10 งานรวบรวม จัดเก็บประวัติโครงการต่าง ๆ
 - 4.5.11 งานเกี่ยวกับสาธารณูปโภคและสิ่งแวดล้อม
 - 4.5.12 งานเกี่ยวกับป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - 4.5.13 งานแผนงานด้านวิศวกรรมเครื่องจักรกลประจำปี
 - 4.5.13 งานรวบรวมประวัติติดตาม ควบคุมปฏิบัติงานเครื่องจักรกล
 - 4.5.14 งานแผนงานควบคุมการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องจักรกลและ

ยานพาหนะ

- 4.5.15 งานแผนงาน ควบคุม เก็บรักษา การเบิกจ่ายวัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่

น้ำมัน เชื้อเพลิง

4.5.16 งานให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านวิชาการ ด้านเทคนิคและ
เครื่องจักรกลแก่หน่วยงานท้องถิ่นอื่นที่ร้องขอ

4.5.17 งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและได้รับมอบหมาย

4.6 กองพัฒนาชนบท ผู้อำนวยการกองพัฒนาชนบท (นักบริหารงานพัฒนา
ชนบท 8) มีหน้าที่รับผิดชอบ วางแผนพื้นที่ที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด ดูแล ฯลฯ

4.7 กองพัสดุและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการกองพัสดุและทรัพย์สิน (นักบริหาร
พัสดุและทรัพย์สิน 8) มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องพัสดุและทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วน
จังหวัด

5. ระบบการบริหารงานบุคคล

องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีระบบการบริหารงานบุคคล โดยมีหลักการ 6
หลักการมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การแต่งตั้ง

ตามหลักการบริหารงานบุคคล เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการบรรจุ แต่
มิใช่กระบวนการเดียวกัน ซึ่งเมื่อเทียบเคียงกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนจะ
เห็นได้ชัดเจนว่า การบรรจุเป็นอำนาจของบุคคลหนึ่ง ส่วนการแต่งตั้งอาจเป็นอำนาจของอีก
คนหนึ่ง เช่นการบรรจุแต่งตั้งให้ข้าราชการพลเรือนดำรงตำแหน่งในระดับ 10 และระดับ 11
รัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้สั่งบรรจุ โดยนายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณา
โปรดเกล้าแต่งตั้งเป็น

การแต่งตั้ง หมายถึง การสั่งให้มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้นั้นมีสิทธิที่จะได้รับเงินเดือนตามตำแหน่งนั้น โดยจะมีการ
แต่งตั้งในกรณีต่าง ๆ เช่นการแต่งตั้งผู้ได้รับการบรรจุ การย้าย การเลื่อน การแต่งตั้งผู้ขาด
คุณสมบัติกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม การแต่งตั้งผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือ ถูกสั่ง
พักราชการเข้าดำรงตำแหน่งเป็นต้น

ทั้งนี้ การแต่งตั้งข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วน
ท้องถิ่นและการแต่งตั้งข้าราชการตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนไม่มีแตกต่างกันมาก
นักโดยจะเป็นในกรณีต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตามสำหรับในกรณีของการ
แต่งตั้งข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้ต้องได้รับความเห็นชอบ
จากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นด้วย

5.2 การให้พ้นจากตำแหน่ง

ในทางบริหารงานบุคคลการพ้นจากตำแหน่งของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ไม่มีความแตกต่างจากข้าราชการตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน กล่าวคือ การพ้นจากตำแหน่งของข้าราชการส่วนท้องถิ่นมิใช่เกิดจากเหตุถูกปลดออก ไล่ออก แต่เพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจากการโอน การย้าย การเลื่อนตำแหน่งเกษียณอายุ การตาย การถูกสั่งพักราชการ การถูกสั่งให้ออกจากราชการในระหว่างการดำเนินการทางวินัยและการสั่งให้ประจำหน่วยงานได้ด้วย อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการให้พ้นจากตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนที่ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 10 ขึ้นไปที่ต้องนำความกราบบังคมทูลเพื่อมีพระบรมราชโองการให้พ้นจากตำแหน่งนับแต่วันออกจากราชการ จะแตกต่างจากข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ไม่ต้องดำเนินการในชั้นตอนนี้

5.3 การโยกย้าย

ในทางบริหารงานบุคคล การโยกย้ายหมายถึง การสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกัน โดยส่วนใหญ่แล้วตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนมีหลักการเช่นเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการโยกย้ายในระดับเดียวกัน หรือ เป็นการย้ายสลับเปลี่ยนระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน และเป็นการย้ายภายในองค์กรเดียวกัน โดยจะได้รับเงินเดือนเท่าที่ได้รับอยู่แล้ว แต่ก็มีส่วนแตกต่างกันในประเด็นที่ว่า การโยกย้ายข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจของเจ้าตัวด้วย ส่วนข้าราชการพลเรือนการโยกย้ายข้าราชการส่วนท้องถิ่นจะหมายถึง การโอนย้ายระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย แต่ในส่วนของข้าราชการพลเรือนกรณีการโอนไปยังกรม หรือ กระทรวงอื่นไม่ได้รวมอยู่ในความหมายของการโยกย้าย

5.4 การเลื่อนตำแหน่ง

การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการสั่งให้อำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่มีระดับสูงกว่าเดิม ทั้งนี้ อาจจะเป็นตำแหน่งในสายงานเดิม หรือต่างสายงานก็ได้ กรณีนี้ตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ได้เลื่อนตำแหน่งต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไปและเป็นผู้ที่สอบแข่งขันได้ หรือสอบคัดเลือกได้ หรือได้รับคัดเลือกแล้วแต่กรณี

5.5 การเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ในทางบริหารงานบุคคล การเลื่อนขึ้นเงินเดือนมีวัตถุประสงค์และหลักการสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อตอบแทนผลงานของผู้ปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัติตามผลงาน และเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตั้งใจทำงานให้มีผลงานดีและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น และของข้าราชการตามกฎระเบียบข้าราชการพลเรือนนั้น ไม่มีความแตกต่างในเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการแต่ในส่วนของอัตราเงินเดือนที่ใช้ในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนถึงแม้ในปัจจุบันจะไม่แตกต่างกันเพราะข้าราชการส่วนท้องถิ่น ใช้อัตราเงินเดือนเดียวกับของข้าราชการพลเรือนโดยอนุโลม แต่ในอนาคตต่อไปอาจมีความแตกต่างกันได้ หากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำโครงสร้างอัตราเงินเดือนข้าราชการส่วนท้องถิ่นขึ้นมาใหม่ ซึ่งกฎหมายบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ได้ให้อำนาจไว้

5.6 การลงโทษ

การลงโทษ หมายถึง การลงโทษอันเนื่องมาจากการกระทำความผิดวินัย ซึ่งเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือน น่าจะมีหลักและรายละเอียดไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ไม่รวมถึงการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ ฉะนั้นการกำหนดวิธีการใด ๆ ในการอุทธรณ์ หรือร้องทุกข์ จึงเป็นอำนาจอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการอุทธรณ์ร้องทุกข์เป็นของตนเองได้ ในกรณียังไม่มีหลักเกณฑ์และวิธีการร้องทุกข์เป็นของตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจนำกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ซึ่งเป็นกฎหมายกลางมาใช้การให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการหรือข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ได้รับโทษ อย่างไรก็ตาม หากข้าราชการหรือข้าราชการส่วนท้องถิ่นยังไม่พอใจอาจนำเรื่องเข้าสู่กระบวนการพิจารณาของศาลปกครองได้ (พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540)

จากการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหลักเกณฑ์หน้าที่ที่แบ่งกันอย่างชัดเจนให้กับข้าราชการและลูกจ้างในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้ถือปฏิบัติกันอย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นกับการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6. การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

ลักษณะโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา อัตรากำลังและภารกิจหน้าที่ของ
องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย

- 6.1 มีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่มาจากการเลือกตั้งจากประชาชน โดยตรงจำนวน 1 คน เป็นบังคับบัญชาสูงสุด (ในสายการเมืองท้องถิ่น)
- 6.2 มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 2 คน และที่ปรึกษานายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 5 คน (ที่นายกแต่งตั้งขึ้น) รวมเป็นฝ่ายบริหารทั้งหมด 8 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี
- 6.3 มีประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน และรองประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอีก 2 คน ซึ่งมาจากข้าราชการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับการเลือกตั้ง เป็นข้าราชการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเขต แต่ละเขตดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี
- 6.4 มีข้าราชการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ส.อบจ.) จำนวน 30 คน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี
- 6.5 มีข้าราชการประจำ ประกอบด้วย
- 6.5.1 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระดับ 9 จำนวน 1 คน เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด (ในสายข้าราชการประจำ 2 คน)
- 6.5.2 ผู้อำนวยการกองระดับ 8 จำนวน 7 กอง ได้แก่ หัวหน้าสำนักปลัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ระดับ 8 จำนวน 1 คน, ผู้อำนวยการกองสภา ระดับ 8 จำนวน 1 คน, ผู้อำนวยการกองคลัง ระดับ 8 จำนวน 1 คน, ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ระดับ 8 จำนวน 1 คน, ผู้อำนวยการกองช่าง ระดับ 8 จำนวน 1 คน, ผู้อำนวยการกองการศึกษาและวัฒนธรรมระดับ 8 (เพิ่งจัดตั้งใหม่ยังไม่มีบุคลากรปฏิบัติงาน) และผู้อำนวยการพัฒนาชนบท ระดับ 8 (เพิ่งจัดตั้งใหม่ยังไม่มีผู้อำนวยการกองแต่มีบุคลากรปฏิบัติงาน)
- 6.5.3 หัวหน้าฝ่าย ระดับ 7 จำนวน 5 ฝ่าย
- 6.5.4 หัวหน้าฝ่าย ระดับ 6 จำนวน 5 ฝ่าย
- 6.5.5 ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ระดับ 1-7 จำนวน 80 คน

6.6 งบประมาณที่ใช้บริหารงานในปี 2547 ที่ผ่านมา จำนวน 247 ล้านบาทเศษ

6.7 ภารกิจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 จำนวน 7 ด้าน

6.8 พื้นที่การทำงานภายในจังหวัดทั้งหมด ซึ่งทับซ้อนกับเทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล แต่ต้องประสานงานกันโดยแยกภารกิจหน้าที่ชัดเจน

6.9 ภารกิจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายตามประกาศของคณะกรรมการกระจายอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ดังนี้

6.9.1 เป็นโครงการขนาดใหญ่ที่เกินศักยภาพของเทศบาล หรือ องค์การบริหารส่วนตำบลที่จะดำเนินการได้

6.9.2 เป็นโครงการที่คาบเกี่ยวกับพื้นที่ของท้องถิ่น ตั้งแต่ 2 พื้นที่ขึ้นไป เช่น พื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล 2 พื้นที่ขึ้นไป หรือพื้นที่เทศบาลและพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล 2 พื้นที่ขึ้นไป

6.9.3 ภารกิจที่ได้ประกาศไว้ในพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปี 2540 และไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 (พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540)

โครงสร้างตาม พ.ร.บ.องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ตาม พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมาย อบจ. ฉบับล่าสุดที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

1. โครงสร้างและองค์ประกอบของ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่าย นิติบัญญัติ) และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฝ่ายบริหาร)

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในจังหวัดหนึ่งให้มีสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอันประกอบด้วยสมาชิกซึ่งราษฎร เลือกตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาจังหวัด สำหรับจำนวนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ถือเกณฑ์ตามจำนวนราษฎร แต่ละจังหวัดตามหลักฐานทะเบียนราษฎรที่ประกาศในปีสุดท้ายก่อนปีที่มีการเลือกตั้ง ดังนี้

- คน
- 1.1 จังหวัดใดมีราษฎรไม่เกิน 500,000 คน มีสมาชิกสภาจังหวัดได้ 24
- สมาชิกได้ 30 คน
- 1.2 จังหวัดใดมีราษฎรเกินกว่า 500,000 คน แต่ไม่เกิน 1,000,000 คน มี
- 1.3 จังหวัดใดมีราษฎรเกินกว่า 1,000,000 คน แต่ไม่เกิน 1,500,000 คน
- มีสมาชิกได้ 36 คน
- 1.4 จังหวัดใดมีราษฎรเกินกว่า 1,500,000 คน แต่ไม่เกิน 2,000,000 คน
- มีสมาชิกได้ 42 คน

1.5 จังหวัดใดมีราษฎรเกิน 2,000,000 คนขึ้นไป มีสมาชิกได้ 48 คน

2. สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 4 ปี

ให้สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือกตั้งสมาชิกสภาเป็นประธานสภา 1 คน และเป็นรองประธานสภา 2 คน

3. นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนายก องค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายก อบจ. มีอำนาจแต่งตั้งรองนายก อบจ. ตามกฎหมายกำหนด สำหรับรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มาจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

- 3.1 ในกรณีมีสมาชิก 48 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 4 คน
- 3.2 ในกรณีมีสมาชิก 36-42 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 3 คน
- 3.3 ในกรณีมีสมาชิก 24-30 คน ให้มีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ 2 คน

4. ข้าราชการส่วนจังหวัด สำหรับเจ้าหน้าที่อื่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ได้แก่ ข้าราชการส่วนจังหวัด ซึ่งรับเงินเดือนจากงบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

ข้าราชการส่วนจังหวัดมีนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชาและมีรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารองจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

การบริหารงานจะแบ่งออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้แก่ ส่วนอำนวยการดูแล
 กิจกรรมทั่วไปของ อบจ. ส่วนแผนและงบประมาณรับผิดชอบเรื่องแผนและงบประมาณของ
 อบจ. ส่วนโยธารับผิดชอบทางด้านงานช่างและการก่อสร้างโครงการสาธารณูปโภค ส่วนการ
 คลังดูแลด้านการเงิน การคลังและการเบิกจ่ายเงิน ส่วน กิจกรรมสภา อบจ. รับผิดชอบงานของ
 สภา อบจ. ดังแสดงในแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด
 ที่มา : ตาม พ.ร.บ. องค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) มักจะมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าจะกล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมักจะหมายถึง ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่มนุษย์ช่วยเหลือเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นปัจจัยนำออก เช่นในรูปของสินค้าและบริการ ให้ให้เกิดประโยชน์แก่คน องค์กร สังคม และประเทศชาติ การวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย แต่ละคนก็เพื่อมุ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ดังนั้นเมื่อผลการปฏิบัติงานดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำสำหรับความหมายในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Millet. (1954 : 4 ; อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์. 2544 : 9) ให้คำจำกัดความ เรื่อง ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลกำไรจากการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ความพึงพอใจที่นี้ หมายถึง ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณา จาก 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (Equitable Service) 2) การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา (Timely Service) 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service) 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Service) และ 5) การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

Simon. (1960 : 180-181 ; อ้างถึงใน อรรถวุฒิ ตัญชนาวิทย์. 2544 : 9) ประสิทธิภาพสูงสุดของงานใด ๆ ดูจากความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้า คือ (Input) และผลิตผล คือ (Output) ที่ออกมา ถ้าหากเป็นหน่วยงานราชการของรัฐจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการเข้าไปด้วย มีความสัมพันธ์ตามสูตร ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

- E = Efficient คือ ประสิทธิภาพ
 O = Output คือ ผลิตผล หรือผลงานที่ได้รับ
 I = Input คือ ปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรที่ใช้ไป
 S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 18) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการสามารถสร้างผลงาน หรือผลสำเร็จออกมาโดยผลงานที่ได้คุณค่ามากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป กล่าวคือสามารถผลิตได้เพิ่มสูงกว่าเดิมโดยที่ต้นทุนไม่เพิ่ม หรือไม่เช่นนั้นก็อาจเป็นว่าสามารถผลิตของทุกอย่างได้มากเหมือนเดิม แต่มีการใช้ต้นทุนน้อยลงกว่าเดิม

อรดี สุทธรศรี (2547 : 6) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานไว้ว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการบริหารสภาผู้แทนราษฎรในการปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ความหมายของประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเห็นของคณะทำงานส่งเสริมประสิทธิภาพในระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่เป็นภารกิจประหยัด ได้ผลงานรวดเร็วคุ้มค่ากับทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุอุปกรณ์จลนพลตเทคโนโลยีที่มีอยู่ ดังนั้นประสิทธิภาพ (Efficiency) ในความเหมาะสมเชิงระบบ จึงหมายถึงส่วนต่างระหว่างการนำเข้า (Input) และผลผลิตที่ออก (Output)

ระบบราชการไทย นั้นมักจะมีผู้กล่าวเสมอว่าไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากระบบราชการเป็นแหล่งที่มีการใช้อำนาจเกินขอบเขต ไม่มีความยืดหยุ่น ขาดความริเริ่ม มีกฎระเบียบ ข้อบังคับและวิธีการทำงานที่ล่าช้า มีรายละเอียดที่มากเกินไปเป็นแหล่งที่ต้องใช้เงินงบประมาณเป็นจำนวนมากด้วยเหตุนี้ระบบราชการจึงมีข้อเสียและข้อจำกัดมากมาย ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (2538 : 6 - 7) ได้เสนอแนวความคิดในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาค โดยศึกษาจากการปรับปรุงระบบราชการของต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้

1. ต้องกำหนดแนวทางและเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนคือ มุ่งการทำงานที่มีประสิทธิผล ยึดถือผลสำเร็จ และความสัมฤทธิ์ของผลงาน (Results) เป็นหลักในการดำเนินงานโดยมุ่งที่ผลลัพธ์ (Outcome) และมีประเมินผลและวัดผลของงานเป็นรูปธรรมสามารถตอบสนองและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าที่มาใช้บริการ ปรับปรุงโครงสร้างและระบบงานเพื่อขุดเลิกงานที่ซ้ำซ้อนและหมดความจำเป็น โดยสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ ลดขนาดกำลังคนเพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านบุคคลกร มีการกระจายอำนาจ ตัดสินใจจากระดับบนสู่ระดับเจ้าหน้าที่

2. มีระบบการบริหารที่ยึดผลสำเร็จของงาน และผลลัพธ์ของส่วนราชการเป็นหลักในการดำเนินงาน รวมทั้งใช้มาตรการจูงใจ และให้รางวัลตอบแทนแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

ปัญหาในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ได้รับกล่าวถึงในระดับชาติโดยคณะรัฐมนตรีได้สังเกตเห็นการขาดประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการ จึงได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2538 เรื่อง การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการข้อเสนอของสำนักงานข้าราชการพลเรือน เพื่อปรับระบบวิธีการทำงาน เพื่อยกคุณภาพการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพที่พอใจของประชาชนผู้รับบริการและสามารถตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การส่งเสริมประสิทธิภาพในช่วงราชการ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2540 : 1-2)

1. คุณภาพงาน หมายถึง งานหรือการบริการของภาครัฐต้องมีคุณภาพ มีความถูกต้องมีความรวดเร็ว มีความประทับใจให้กับผู้บริการ และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณภาพงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าคุณภาพงานหรือการบริการที่เจ้าหน้าที่ของรัฐให้กับประชาชนนั้น มีความหมายทางบวกในสายตาของประชาชนผู้ให้บริการ และนำไปสู่ความพึงพอใจของประชาชนโดยรวม

2. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ การบริการงานของหน่วยงานจึงต้องบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้นๆ การส่งเสริมประสิทธิภาพเป็นการสร้างกลไกการดำเนินงานเพื่อให้ ทุกหน่วยงานมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่หน่วยงานทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายแล้วหน่วยงานยังต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้จ่ายไปในการทำงานและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อสังคมโดยรวม

4. ผลผลิตภาพ หมายถึง การวัดผลที่ชัดเจนที่สุด คือ การวัดผลผลิตของงานหรือบริการที่มอบให้กับประชาชน หน่วยงานของรัฐบาลทุกแห่งจึงต้องสามารถวัดผลผลิตภาพและเปิดเผยให้ประชาชนได้ทราบ

ฉันทิพันธุ์ โทจันทร์ (2544 : 92) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1) ปฏิบัติงานตรงกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้

2) ความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์เร่งด่วน 3) ปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
ทันกับกำหนดเวลาในสถานการณ์ที่บีบบังคับให้รีบปฏิบัติ 4) ผลงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน
สมบูรณ์ ละเอียดรอบคอบ 5) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และ 6) การปฏิบัติงานคุ้ม
ค่าตอบแทนที่ได้รับ

สถิต คำลำเลียง (2544 : 138 - 140) ได้สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีประเด็นที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง 2) ปฏิบัติงาน
เสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้เสมอ 3) ปฏิบัติงานโดยใช้ทรัพยากร อุปกรณ์ และอะไหล่ได้
อย่างประหยัด 4) ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และ 5) ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้
ความสามารถ

นอกจากนี้สถิต คำลำเลียง (2544 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
ระยะเวลาในการปฏิบัติงานการได้รับการฝึกอบรม ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 1) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์
การประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบของการประเมินประสิทธิภาพมี
ดังนี้ 1) ปริมาณงาน 2) คุณภาพของผลงาน 3) ความทันเวลา 4) ผลลัพธ์และประโยชน์การ
นำไปใช้ 5) การประหยัดทรัพยากรหรือความคุ้มค่าของงาน และ 6) คุณลักษณะการปฏิบัติงาน
6.1) ความสามารถและความอดสาหะในการปฏิบัติงาน 6.2) การรักษาวินัย และ 6.3) การ
ปฏิบัติตนที่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ

อรรถวุฒิ ศัญจนวิทย์ (2544 : 97 - 98) ได้กล่าวถึงการประเมินประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีหัวข้อประเมินดังนี้ 1) สามารถทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาได้
2) สามารถทำงานได้เร็วกว่าผู้อื่น 3) ปฏิบัติงานได้เป็นที่พอใจ 4) สามารถเรียนรู้ เข้าใจ จดจำ
วิธีปฏิบัติงานได้รวดเร็ว 5) การไม่กล้าตัดสินใจ ต้องอาศัยคำแนะนำจากผู้อื่น 6) สามารถ
ร่วมมือและประสานงานกับผู้อื่นได้อย่างดีเยี่ยม 7) การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 8) ไม่ให้
ความร่วมมือ และมักมีปัญหากับผู้อื่น และ 9) ไม่สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาได้ 10)
สามารถแก้ไขปัญหาก็สำเร็จดูว่าง

วิชาติ สุวรรณราช (2547 : 324) ได้กล่าวไว้ว่า ทักษะในการทำงานให้เกิด
ประสิทธิภาพ แบ่งได้ 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) การแสดงความสามารถหรือทักษะการทำงานหลัก
(Core Competency) 2) การแสดงความสามารถและทักษะในด้านการประยุกต์เทคโนโลยีใหม่

(Technical Competency) 3) การแสดงความสามารถและทักษะในด้านหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Funcional Competency) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความชำนาญงาน (Skill) 2) ทักษะ (Attitude) และ 3) ความรู้ (Knowledge)

เสถียร คามีศักดิ์ (2550 : 38) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดของผู้มีประสิทธิภาพในการทำงานดังนี้ 1) เป็นบุคลากรที่มีเหตุผล 2) เป็นผู้เชี่ยวชาญในงานอาชีพ 3) เป็นผู้ที่มีความรู้ 4) เป็นผู้ที่มีน้ำใจบริการ และ 5) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

จากแนวคิดของเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ที่น่าจะเกี่ยวข้องกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย สรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรสามารถนำความรู้ความสามารถมาปฏิบัติงานได้เต็มที่ หมายถึง การที่บุคลากรได้นำเอาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือทุก ๆ อย่างที่ถูกสั่งสมมาภายในตัวบุคลากรนำมาใช้กับการปฏิบัติงานโดยให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. การใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า หมายถึง การใช้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้ไม่ว่าจะเป็น บุคลากร งบประมาณ หรือเครื่องมือให้น้อยที่สุด และสามารถทำปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วย

3. บุคลากรเป็นผู้มีน้ำใจบริการ หมายถึง การที่บุคคลได้นำความรู้ ทักษะ ความสามารถ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลออกมาใช้ในการปฏิบัติงานการให้บริการจนทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชากับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (Human Relation At Work) มนุษย์สัมพันธ์ คืออะไรคำว่ามนุษยสัมพันธ์มีความหมายหลายอย่าง เช่น

คือ การเข้ากับผู้อื่นได้

คือ ศิลปะ และการปฏิบัติการใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัว

คือ การศึกษาพฤติกรรมส่วนบุคคล และความสัมพันธ์ของเราในองค์กร เพื่อมุ่งประสงค์จะทำให้ความต้องการละวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและองค์กรบรรลุผลด้วยกันได้

คือ การติดต่อกันระหว่างคน หรือกลุ่มคนในทางที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

3.1 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้ 1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม พบปะติดต่อกันซึ่งกันและกัน 2) ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และสร้างความร่วมมือในการทำงานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 3) ก่อให้เกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ และมีความรักใคร่ซึ่งกันและกัน และ 4) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

3.1.1 เคยมีผู้ทำการวิจัย ไว้เกี่ยวกับความสำเร็จในการทำงานของบุคคลระดับบังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ประสบความล้มเหลวในการประกอบอาชีพการงาน จนถึงขั้นถูกระงับมิให้ได้รับการเลื่อนขั้น ขึ้นเงินเดือน หรือแม้กระทั่งลดจากงาน มีสาเหตุดังนี้

3.1.2 10% เพราะขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

3.1.3 90% เพราะขาดความรู้ความสามารถที่เข้ากับคนในองค์กรหรือผู้ที่จะต้องติดต่อด้วยในคน 100 คนนี้ มีทั้ง 75% ไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนฐานะ ตำแหน่งงาน และไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน

3.2 แนวทางสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์

ในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น สิ่งแรกก็คือ การปรับปรุงตนเอง เพื่อให้สามารถเข้ากับทุกคนในชั้น และการนำหลักศาสนาใช้ให้เกิดประโยชน์ นอกจากนี้ในการบริหารก็มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงว่า ฐานะของผู้บังคับบัญชาที่จะปฏิบัติการ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและการปฏิบัติตนต่อเพื่อนร่วมงานควรจะปฏิบัติตนเช่นใด

3.3 ข้อควรคำนึงในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์

3.3.1 การปรับปรุงตนเอง ได้แก่ ต้องเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะต้องได้รับการฝึกฝนในด้านกิริยาท่าทางลักษณะต่างๆ เช่นการมอง การใช้สายตา การแต่งกาย การพูด การฟัง การนั่ง ยืน เดิน การแสดงกิริยาต่างๆ การฝึกฝนตนเองให้เกิดทักษะในงานทุกชนิดการรักษาสภาพอนามัยให้ดีอยู่เสมอ

3.3.2 ต้องมีศิลปะในการเข้ากับคณะ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงว่า คนเรานั้นมีความแตกต่างกันไปจะต้องศึกษาให้ทราบในประวัติของแต่ละคนเพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้าง

ปานกลาง ยากจน สมบูรณ์หรือขาดแคลน สุขภาพของร่างกาย การเจ็บไข้ได้ป่วย อ้วนผอม แข็งแรง อ่อนแอ สติปัญญา เฉื่อยแหลมรอบรู้ ไร้ที่ติ เราต้องเข้าใจและอดทนไม่แสดงกิริยาที่ก่อให้เกิดปมด้วย

1) ความรู้ความสามารถ บางคนรอบรู้ในสายตาสายา บางคนเรียนรู้มาเพียงสาขาใดสาขาหนึ่งเท่านั้น

2) เชื้อชาติศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีในแต่ละศาสนาจะแตกต่างกันออกไป

3) อุปนิสัยใจคอ บางคนสุขุมเยือกเย็น บางคนมุกตะลุดัน บางคนใจบุญสุนทาน บางคนโหดเหี้ยมดุร้าย

4) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าเราสามารถเรียนรู้ได้ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการที่จะคบหาสมาคมว่าบุคคลนั้น ๆ จะต้องใช้ศิลปะเช่นไร จึงจะสามารถชนะใจเขาได้

3.3.3 คุณสมบัติของผู้ดี โดยการมีกิริยามารยาทที่ดี จิตใจ เปรียบด้วยคุณธรรม เช่น

1) การพูดคุย สนทนา หรือแนะนำให้บุคคลอื่นรู้จักกันควรจะเป็นไปด้วยความยิ้มแย้ม รู้กาละอันควรแก่การแนะนำ

2) ยิ้มแย้มฉันทมิตร ทักทาย ปราศรัย อย่างสม่ำเสมอ

3) ไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น

4) รับฟังคำติชม คำวิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำจากผู้อื่นด้วยความหนักแน่นและมาพิจารณาแก้ไขส่วนบกพร่องนั้น ๆ

5) มีคุณธรรมยึดเหนี่ยวประจำใจ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

6) มีความกระตือรือร้น และปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าทันสมัยอยู่เสมอ

7) ต้อนรับทุกคนที่มาติดต่อด้วยน้ำเสียงสุภาพอ่อนโยนและให้ความ

อบอุ่น

3.4 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

3.4.1 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

1) เรียนรู้นิสัย

2) ทำงานให้ดี อย่างประจบสอพอ

3) หาทางทำให้ความคิขของผู้บังคับบัญชาเกิดผล

- 4) ให้ความเคารพยกย่องตามฐานะ
- 5) อย่าก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน
- 6) อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็กน้อย
- 7) เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาส เวลา
- 8) อย่านินทาลับหลัง
- 9) แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา
- 10) สรรเสริญคุณความดีในโอกาสอันสมควร
- 11) อย่าบ่นถึงความลำบากเมื่อพบกันทุกครั้ง
- 12) ลองประเมินตัวเองบ้าง

3.4.2 การสร้างความสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชา

รู้จักควบคุมตัวเอง

- 1) รู้จักส่งเสริมกำลังใจ
- 2) รู้จักยกย่องชมเชยให้บำเหน็จความชอบ

3.4.3 ข้อควรคำนึง

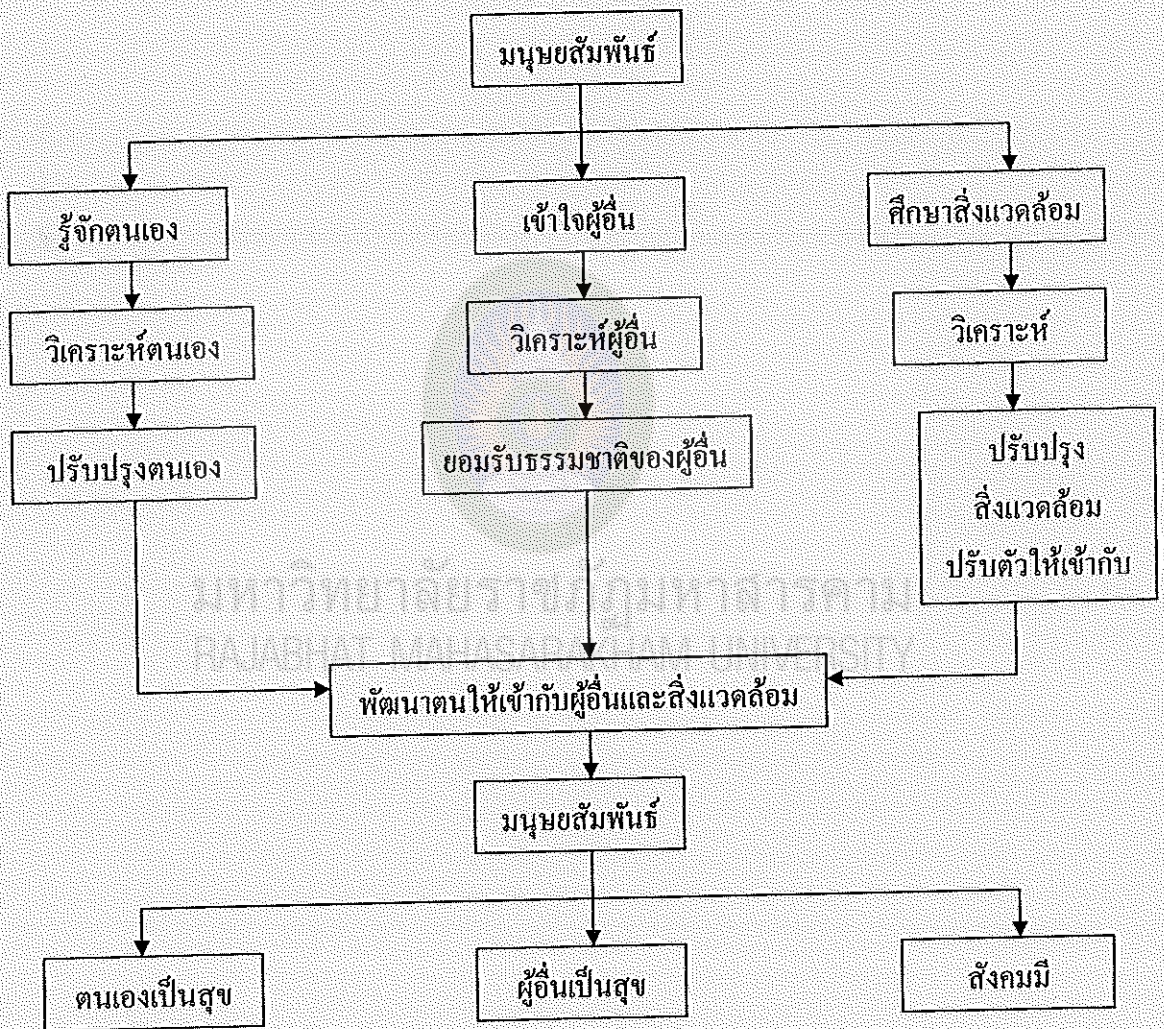
- 1) อย่าให้หอม โดยไม่มีความจริงใจ
- 2) อย่าสัญญาในสิ่งที่ไม่สามารถทำได้
- 3) อย่าใจแคบเบียดบังผลประโยชน์
- 4) อย่านึกว่าเขาคือ ลูกไก่ในกำมือ
- 5) อย่านึกว่าเขาเป็นคนโง่ไม่รู้

3.4.4 การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

- 1) เปิดจากทักทายติดต่อกับหรือเข้าไปหาเขาก่อน
- 2) มีความจริงใจต่อเพื่อน
- 3) หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน
- 4) อย่าขัดท้อความคิดให้เพื่อน
- 5) ยกย่องชมเชยในสิ่งอันสมควร
- 6) ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอ
- 7) ให้เพื่อนได้ทราบในส่วนที่เขาเกี่ยวข้อง
- 8) ฟังความเห็นของเพื่อน ๆ ได้
- 9) หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน

- 10) ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย
- 11) ใจกว้างเอื้อเฟื้อต่อเพื่อนฝูง
- 12) ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามสมควร
- 13) ให้ความเห็นใจ ช่วยเหลือยามทุกข์ร้อน

แผนภาพแสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์



แผนภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

ที่มา : (พรรณทิพย์ สิริวรรณบุษย์ 2528 : 109)

3.5 คุณสมบัติของผู้มีมนุษยสัมพันธ์

- 3.5.1 H : Human – being 1) รู้ เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนว่า
 2) มนุษย์ไม่ใช่สิ่งของ
 3) มนุษย์มีหลายอย่างเหมือนกัน
 4) มนุษย์ไม่ใช่สิ่งของ และ ต่างกัน
 5) มนุษย์ต้องการให้คนอื่นรัก และ รักคนอื่น
 6) มนุษย์ต้องการความมั่นคง และ ปลอดภัย
 7) มนุษย์ต้องการให้คนอื่นยกย่องนับถือ และ ให้เกียรติ
- 3.5.2 U : Understanding มีความเข้าใจ และ จริ่งใจกับทุกคน
- 3.5.3 M : Motivation รู้จักจูงใจคนอื่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา มี ทาน ปิยวาจา
 อุตถจริยา สมานัตตตา
- 3.5.4 A : Art 1) มีศิลปะในการวางคน ครองคน และ ครองงาน
- 3.5.5 N : Needs 2) รู้ความต้องการของคน และ สามารถสนองความต้องการนั้น
 ได้ตามความเหมาะสม และ เป็นผู้ที่มีความพอใจในสิ่งที่มีอยู่
- 3.5.6 R : Respect 1) มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ สุภาพเรียบร้อย
- 3.5.7 E : Ethics มีคุณธรรม และ จริยธรรมประจำใจ
- 3.5.8 L : Leader มีลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มี เมตตา กรุณา มุทิตา
 อุเบกขา
- 3.5.9 A : Attitude มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลทั่วไป และมองคนในแง่ดี
- 3.5.10 T : Trust เป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ และ ไว้วางใจ
- 3.5.12 I : Interpersonal มีความเป็นกันเองทุกคน
 Relationship
- 3.5.13 O : Opinion ใจกว้าง ไม่เอาแต่ใจตัวเอง และ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 ด้วยเหตุ และ ผล
- 3.5.14 N : Nice เป็นคนที่น่าคบ มีฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา
- 3.5.15 S – Self — Confidence 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
 Discipline 2) มีระเบียบวินัย
 Control 3) สามารถควบคุม และ บังคับใจตนเองได้

3.6 ความยุติธรรมในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความยุติธรรมองค์การ หมายถึง องค์การปฏิบัติต่อข้าราชการอย่างเท่าเทียมกัน เช่น เรื่องสวัสดิการที่เพียงพอ ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสรรให้เหมาะสมกับความสามารถ เป็นต้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากข้าราชการได้รับความยุติธรรม ข้าราชการจะทุ่มเทแรงกายแรงใจ ทำงานให้ประสบความสำเร็จจนเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Adams (1963 ; อ้างถึงใน อรรถวृฒิ ตัญจนวิทย์. 2544 : 31) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีความเสมอภาค (Equality Theory) ซึ่งได้อธิบายว่าคนทำงานมาก หรือน้อย ทำดีหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของตน และของผู้อื่นในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน หากต้องการให้คนงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องให้ความดีความชอบที่ต้องอาศัยผลงานเป็นเกณฑ์ซึ่งจะเกิดความไม่เสมอภาคเกิดขึ้นได้ ผลที่ตามมาคือมีความดิ่งเครียด หรือความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ในหน่วยงาน หรือ องค์กร

3.7 สวัสดิการและสิ่งจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สวัสดิการและสิ่งจูงใจในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย เป็นสิ่งกระตุ้นให้ข้าราชการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สิ่งจูงใจเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัว กระตือรือร้น และพร้อมที่จะทำงานให้กับหน่วยงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ การสร้างสิ่งจูงใจ นับว่ามี ความสำคัญในการบริการงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานและเกิดผลที่ดี สำหรับความหมายของสิ่งจูงใจ มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ ดังนี้

Gilmer. *et.al.* (1967 : 380 – 384 ; อ้างถึงใน อรรถวृฒิ

ตัญจนวิทย์. 2544 : 38 - 39) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของคนงานขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความ เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น

3. การจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งการ ดำเนินงานในการทำงานของหน่วยงานนั้น

4. ค่าจ้างและค่าตอบแทน ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้ผูปฏิบัติงาน
5. ลักษณะงานที่ทำ ได้แก่ จำนวนเงินรายได้ประจำที่ได้รับ และรายได้ที่จ่ายตอบแทนพิเศษที่หน่วยงานให้ผูปฏิบัติงาน
6. การนิเทศงานหรือการฝึกอบรม ได้แก่ การให้โอกาสในการหาความรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาต่อ การฝึกอบรม การดูงาน
7. การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ เป็นการคิดสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
8. สภาพการทำงาน ได้แก่ แสง สี เสียง อากาศเหมาะกับการทำงาน
9. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกพอใจที่ผูปฏิบัติงานได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข เกิดความพึงพอใจในการทำงาน
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย ค่ารักษาพยาบาล

Barnard. (1986 : 142 - 149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ (Incentives)

ที่หน่วยงานใช้เป็น เครื่องมือกระตุ้นให้แก่ผูปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน หรือสิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่ผูปฏิบัติงานเป็นการตอบแทนในการปฏิบัติงาน
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับวัตถุ ได้แก่ โอกาสที่ผูปฏิบัติงานจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น เช่น ได้รับเกียรติ โอกาสที่จะมีชื่อเสียง โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งโอกาสดังกล่าวจะมีความหมายต่อบุคลากรทุกคน ดังนั้นผู้บริหารควรจะกำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่นอนเกี่ยวกับโอกาสพิเศษดังกล่าว เพื่อที่จะให้บุคลากรในองค์กรรู้อย่างทั่วถึงทุกคนซึ่งก่อให้เกิดความพยายามที่จะทำงานด้วยความขยัน และ ความตั้งใจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างแท้จริง
3. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้สำนักงาน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพที่พอใจของทุกคน
4. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ทางอุดมคติ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก คือ การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคคลได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ ฯลฯ ซึ่ง

ผู้บริหารที่ดีควรจะให้อิสระแก่บุคลากรให้ได้ทำงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ผลงานดีเป็นที่ยกย่องของบุคคลอื่น เพื่อที่บุคคลนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีความสุข มีความพอใจ

5. สิ่งจูงใจที่เป็นความดีใจในสังคม หมายถึง สภาพการคบหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรในองค์กร ถ้าหน่วยงานใดมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่นับถือซึ่งกันและกันไม่มีน้ำใจซึ่งกันและกัน ไม่คบหากันฉันท์มิตร องค์กรนั้นก็จะเป็นองค์กรที่น่าเบื่อ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเข้าไปกำกับดูแล แก้ไข มิให้เกิดสภาพดังกล่าว

6. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน หมายถึง การปรับปรุงสภาพการทำงาน และวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร รวมถึงตรงกับทัศนคติของบุคลากรด้วย ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

7. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในงานทุกอย่างที่จัดขึ้นในองค์กรเพื่อที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคลากรสำคัญในองค์กร

8. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับสภาพการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างดี มีความเป็นมิตร รู้จักกันอย่างกว้างขวาง สนับสนุนกลมเกลียว ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงานองค์กรนั้นก็จะได้ผลในด้านของบุคคล ทำให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

Van Derssal. (1968 : 62 - 72, แปลโดย จำนง สมประสงค์) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารองค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน
6. ความสำเร็จในการทำงาน
7. การยอมรับทางสังคม
8. ลักษณะงาน
9. ความรับผิดชอบ
10. โอกาสความก้าวหน้า

ปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ในการอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร Robbins. (2001 : 20 - 21) ได้เสนอตัวแบบจำลองพฤติกรรมองค์กร (Basic Organizational Behavior Model) โดยมีปัจจัยในระดับบุคคล องค์กร ขณะที่ปัจจัยบรรยากาศของหน่วยงานก็ส่งผลไปยังประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากบรรยากาศในหน่วยงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติทำงาน โดยปัจจัยเหล่านั้นเป็นเสมือนกับสิ่งที่กำหนดให้ข้าราชการในองค์กรได้รับรู้บทบาทของตนเองและจะสะท้อนออกมาในด้านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรได้รับจากข้าราชการในองค์กรโดยตรงและโดยอ้อม

ด้วยความสัมพันธ์ของปัจจัยในหลายๆ ด้าน ทำให้พฤติกรรมองค์กรไม่ใช่พฤติกรรมที่หยุดนิ่ง แต่เป็นพฤติกรรมองค์กรที่มีรูปแบบที่มีความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้น พฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กรจะสะท้อนและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุ จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาและการเพิ่มศักยภาพในการทำงานของข้าราชการ ในองค์กร สำหรับการศึกษานี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นตัวแปรอีกหนึ่งตัวในระดับบุคคลและเพื่อให้เกิดความชัดเจนในการอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการปฏิบัติงานและการบริการลูกค้านั้น ข้าราชการจำเป็นต้องมีความรู้ในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริการและต้องรู้จักศิลปะของการให้บริการ ตลอดจนถึงศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งบุคลากรทางด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะรูปแบบการให้บริการของธนาการนั้นข้าราชการเพียงผู้เดียวไม่สามารถที่จะให้บริการลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ด้วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริการผู้รับบริการนั้นมีความหลากหลาย โดยมีทั้งงานให้บริการต่อผู้รับบริการโดยตรงและงานด้านการติดต่อประสานงานกับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นรูปแบบการทำงานด้านการบริการภายในหน่วยงานจึงถูกกำหนดขึ้นให้มีลักษณะของการทำงานเป็นทีม โดยข้าราชการในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงาน จะต้องทำงานร่วมมือประสานกัน ข้าราชการเพียงผู้เดียวไม่สามารถให้บริการและดูแลลูกค้าได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ในระยะเวลาที่กำหนด ดังนั้นแล้วทีมงานด้านบริการจึงถูกจัดตั้งขึ้น เพื่อให้การบริการและดูแล

ลูกจ้างงานเดียวกัน แต่มีระดับความรู้ ทักษะในการทำงาน ความสามารถในการรับผิดชอบแตกต่างกัน และเมื่อได้ร่วมทำงานด้วยกันแล้ว ข้าราชการในทีมจะมีเป้าหมายและแผนงานของทีมในการทำงานเป็นสำคัญ

Barbara, Glenora and Patricia. (1989 : 237) ได้กล่าวถึงลักษณะในการปฏิบัติงานเป็นทีมว่า เป็นการมอบหมายงานให้การบริการลูกค้าภายใต้การบริการแบบมืออาชีพ โดยทีมงาน ประกอบด้วย พนักงานปฏิบัติการที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีเป้าหมายในการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และผู้รับบริการ และผู้ให้บริการ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายประการ ทั้งปัจจัยด้านตัวบุคคลเองและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน อันหมายรวมถึงบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและสิ่งอำนวยความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน อันสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด โดยปัจจัยที่นำมาศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคคล การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ รายละเอียดของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมิดังนี้

1. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม

1.1 ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ทีม (Team) หมายถึง การรวมกลุ่มขนาดเล็กของบุคคลอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและทักษะที่จัดไว้เฉพาะ มีการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงาน เกิดสัมพันธภาพภายในทีม เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม มีความรับผิดชอบร่วมกันในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานร่วมกัน Cohen and Bailey. (1997 : 240)

ทีมงาน (Work Team) หมายถึง กลุ่มที่มีลักษณะพิเศษประเภทหนึ่ง เพราะข้าราชการยึดความสำคัญที่ผลงานรวมของกลุ่มมากกว่าผลงานของส่วนบุคคล ทุกคนมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน มีความผูกพันต่อวัตถุประสงค์เดียวกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2544 : 155) บุคคลมากกว่าหนึ่งคนรวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการแบ่งหน้าที่กัน มีปฏิริยา และการรับรู้ต่อการรวมตัวกัน มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันทำให้เกิดพลังรวมด้านบวก

ซึ่งเป็นแรงที่เกิดจากการประสานงานร่วมกัน มีความรับผิดชอบทั้งระดับส่วนบุคคล และ ความรับผิดชอบร่วมกันภายในทีม ซึ่งให้ผลในระดับของการปฏิบัติงานสูงกว่าผลรวมของ ปัจจัยนำเข้าที่เป็นระดับบุคคล Robbins. (2001 : 258 – 259)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้าร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่าง หนึ่งร่วมกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันและทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม โดยทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรประกอบด้วย 1) การมี เป้าหมายร่วมกัน 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 3) การติดต่อสื่อสารกันภายในกลุ่ม 4) การร่วมมือประสานงานกันภายในกลุ่ม 5) การมีผลประโยชน์ร่วมกัน 6) การตัดสินใจร่วมกัน (ทิสนา แจมมณี. 2537 : บทคัดย่อ) ในขณะที่ Gross and Blair. (1995 : 4-5) เห็นว่า ข้าราชการในทีมที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้มีความสามารถทางด้านพฤติกรรมเป็นพื้นฐานและ มองความสามารถที่มีประสิทธิภาพของบุคคลว่า เป็นความสัมพันธ์กับการมุ่งความสำเร็จ การ ควบคุมตนเองหรือ ความเป็นผู้มีวุฒิภาวะและความก้าวหน้าของบุคคล อย่างไรก็ตาม Robbins. (2001 : 264 – 265) เห็นว่า ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น ความสามารถของข้าราชการในทีมต้องมี ทักษะที่แตกต่างกัน และผสมผสานกันได้อย่างลงตัว โดยทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานเป็นทีม 3 ด้าน คือ ทักษะทางวิชาชีพ ทักษะการแก้ปัญหา และทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาคความขัดแย้งและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จากความหมายเกี่ยวกับความสามารถ การทำงานเป็นทีม สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการมีความรู้ และทักษะ ต่าง ๆ ที่เหมาะสมในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยความรู้และ ทักษะต่าง ๆ นั้น สามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

1.2 ลักษณะการทำงานเป็นทีม

Rocine and Irwin. (1994 : 20) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ประสิทธิภาพของทีมจะ เกิดขึ้นได้เมื่อข้าราชการในทีมมี 1) มีบรรยากาศการทำงานเป็นกันเอง 2) มีส่วนร่วมและมี ความสนใจในการทำงานร่วมกัน 3) มีความเข้าใจในเป้าหมายของการทำงาน 4) มีการรับฟัง ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5) ให้ความเคารพ ยอมรับการสนับสนุน ช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน 6) มีการตัดสินใจที่มีความสอดคล้องกันทั้งทีมงาน 7) มีการปรึกษาหารือกันภายในทีม 8) มีผู้นำ ทีมไม่ครอบงำการทำงานหรือการตัดสินใจของทีม 9) การมอบหมายงานได้รับการยอมรับ และเป็นธรรม 10) ตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

11) ร่วมกันแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม 12) ให้การสนับสนุนความคิดเห็น ข้อมูลสารสนเทศ และทรัพยากรซึ่งและกันภายในทีม และ 13) แสดงออกถึงการเห็นคุณค่าและการเสริมแรงจากการให้รางวัล

Woodcock. (1989 : 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพว่า
ข้าราชการในทีมประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1. ความสมดุลในบทบาท หมายถึง ในทีมงานจะต้องประกอบด้วย
ข้าราชการในทีมที่มีความสามารถที่แตกต่างกัน และสามารถใช้ความสามารถที่มีได้อย่าง
เหมาะสมในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย
2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง ข้าราชการใน
ทีม
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา หมายถึง การสื่อสาร และ
ความสัมพันธ์ของข้าราชการภายในทีมเป็นไปอย่างเปิดเผยและไว้วางใจกัน โดยข้าราชการ
จะต้องมีความเข้าใจตนเองและข้าราชการคนอื่น หากมีปัญหาเกิดขึ้นข้าราชการทุกคนสามารถ
ที่จะเผชิญหน้าที่ ต่อกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันได้
4. การสนับสนุนและไว้วางใจ หมายถึง ข้าราชการในทีมให้ความ
ช่วยเหลือต่อกัน มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างจริงจัง และให้โอกาสให้ข้าราชการแต่ละ
คนได้พูดถึงปัญหาได้อย่างอิสระ
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง หมายถึง ข้าราชการในทีมให้ความ
ร่วมมือกันในการปฏิบัติงานต่อกัน โดยมีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติงานและ
สามารถทำให้เกิด ข้อขัดแย้งขึ้นได้ โดยข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การพัฒนาการทำงานให้
เป็นไปในทางสร้างสรรค์
6. วิธีการปฏิบัติงานที่คล่องตัว หมายถึง ลักษณะของการทำงานในทีม
มีความยืดหยุ่นการตัดสินใจต่าง ๆ จะอาศัยข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม หมายถึง ข้าราชการในทีมมีความสามารถเป็น
ผู้นำได้ตามสถานการณ์ต่าง ๆ และผู้นำจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย
8. การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ หมายถึง การทำงาน
ของทีมได้มีการทบทวนการทำงาน โดยการทบทวนนี้เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของการทำงาน
โดยสามารถทำได้ทั้งในระหว่างทำงานหรือภายหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว

9. การพัฒนาบุคคล หมายถึง มีแผนในการพัฒนาข้าราชการในทีมเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการปฏิบัติงาน

10. สัมพันธระหว่างในทีมดี หมายถึง การทำงานระหว่างทีมงานเป็นไปในบรรยากาศของสัมพันธภาพที่ดี รับฟังความคิดเห็น และทำความเข้าใจในแนวคิด หรือปัญหาของผู้อื่น และพร้อมที่จะเข้าไปช่วยเหลือ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดี หมายถึง ข้าราชการในทีมได้รับการพัฒนาทักษะ การสื่อสาร และได้รับข้อมูลในการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ทั้งในระดับภายนอกและภายในองค์กร

นักวิชาการไทย ได้กล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพว่า ควรมีลักษณะของทีมดังนี้ 1) ข้าราชการในทีมมีเป้าหมายร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว 2) มีการกำหนดบทบาท มอบหมายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรับผิดชอบข้าราชการไว้ชัดเจน 3) บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นกันเอง 4) ข้าราชการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ 5) ทีมงานพยายามส่งเสริมให้ข้าราชการที่ความคิดสร้างสรรค์และเป็นประชาธิปไตย 6) มีการประชุมพิจารณาผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ 7) ข้าราชการมุ่งประโยชน์ของทีมเป็นหลัก 8) ข้าราชการให้ ความร่วมมือร่วมใจ มีความไว้วางใจ และบริสุทธิ์ใจต่อกัน 9) ข้าราชการจะร่วมกันมือกันหาทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา และ 10) การตัดสินใจของทีมงานถือว่าข้าราชการทุกคนต้องร่วมกันรับผิดชอบ และ 11) ข้าราชการทุกคนพอใจที่ได้ทำงานร่วมทีม (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา. 2542 : 10)

1.3 การวัดความสามารถในการทำงานเป็นทีม

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541 : 218 – 222) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเอกชน โดยจำแนกพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมเป็น 6 ด้าน คือ ด้านเป้าหมาย ด้านกระบวนการทำงาน ด้านบทบาทผู้นำ ด้านบทบาทของข้าราชการ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

อัจฉรา สืบสงัด (2540 : 52-54) ได้สร้างแบบประเมินการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ซึ่งสร้างขึ้นตามแนวความคิดของ Mike. (1989 : 300) จำแนกการทำงานเป็นทีมออกเป็น 11 ด้าน ได้แก่ ด้านความสมดุลในบทบาท ด้านวัตถุประสงค์ ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน ด้านการเปิดเผยและเผชิญหน้ากันเพื่อแก้ปัญหา ด้านการสนับสนุนและไว้วางใจต่อกัน ด้านความร่วมมือและความขัดแย้ง ด้านวิธีการปฏิบัติงานที่

คล่องตัวด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสม ด้านการทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคคล และด้านความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี ด้านการติดต่อสื่อสารที่ดี ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ปฏิบัติมากที่สุดถึงปฏิบัติน้อยที่สุด แบบประเมินนี้มีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.96

ในการวัดตัวแปรความสามารถในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวัดของ Woodlock, Mike.(1989 : 220-227) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติในการทำงานเป็นทีมคือ ความสมดุลในบทบาท การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การสนับสนุนการทำงาน ความร่วมมือ และความขัดแย้ง การยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานโดยยึดผลงาน ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวนการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเอง สัมพันธภาพ และการติดต่อสื่อสารที่ดี ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ความสามารถในการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ในการศึกษาของ Campion and Higgs. (1997 : 147 – 178) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของกลุ่มงานและประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การบริหารด้านการเงิน จำนวน 100 คน โดยวัดประสิทธิภาพของทีมจากการผลิต ความพึงพอใจของข้าราชการ และการบริหารจัดการ พบว่า คุณลักษณะของทีม 4 ด้าน คือ ด้านการออกแบบงาน ด้านกระบวนการ ด้านการพึ่งพา ซึ่งกันและกัน ด้านองค์ประกอบของทีม และบริบทด้านการบริหาร เป็นตัวทำนายประสิทธิภาพของทีม

การศึกษาเชิงทดลองของ อัจฉรา สืบสังข์ (2540 : 79-82) ซึ่งศึกษาผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรพยาบาลผู้ป่วยหอบเด็ก โรงพยาบาลรามาริบัติ โดยใช้กระบวนการกลุ่ม 3 ระยะ คือ ระยะสร้างสัมพันธภาพและเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม ระยะดำเนินการ และระยะสิ้นสุดส่งเสริมการทำงานเป็นทีมด้านความสมดุลในบทบาทวัตถุประสงค์ชัดเจน การเปิดเผยการเผชิญหน้า การสนับสนุนการไว้วางใจ ความร่วมมือความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ ใช้การปฏิบัติงานที่คล่องตัว ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การทบทวน การทำงานเป็นทีม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สัมพันธภาพระหว่างกลุ่ม และการสื่อสารผลการศึกษา พบว่า ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล กลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับการศึกษาของ วรรณฤดี เชาวศรีกุล (2544 : บทคัดย่อ) พบว่า ความสามารถในการทำงานความยืดหยุ่นของทีม ความหลากหลายในบทบาท และบุคลิกภาพควบคุมตน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ 0.72, 0.77, 0.78, 0.33 ตามลำดับ และเป็นตัวแปรทำนายประสิทธิภาพของทีมการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพของทีมการพยาบาล

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) ความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของทีมทำงาน 2) ความสามารถในการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการรับรู้บทบาทและความคลุมเครือในบทบาท

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ความสามารถในการทำงานเป็นทีมของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน

2 ความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นเรื่องที่ไม่สามารถแยกออกจากการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ได้ ปัจจุบันนักวิชาการได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ เพราะตระหนักว่า คนที่เรียนเก่งมีไหวพริบดี ก็น่าจะประสบความสำเร็จมากกว่าคนที่ไหวพริบดีน้อยกว่า แต่ความจริงมิได้เป็นเช่นนั้นเสมอไป โดยนักวิจัยเริ่มตระหนักว่าไหวพริบดีเพียงอย่างเดียวไม่สามารถใช้ทำนายผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ถูกต้องแน่นอนนักวิจัยจึงหันมาสนใจตัวแปรที่มีใช้ไหวพริบดี เช่น คุณลักษณะของบุคคลฐานะทางสังคมเศรษฐกิจ การอบรมเลี้ยงดูจากพ่อแม่ เป็นต้น โดยทั่วไปนักวิจัยในปัจจุบันก็ยืนยันเช่นกันว่า “ในเรื่องความสำเร็จ เช่น ในการเรียนหรือการทำงานนั้น ไหวพริบดีมีส่วนเกี่ยวข้องเพียง 20% เท่านั้น ที่เหลือเป็นปัจจัยด้านอื่น ๆ ซึ่งรวมทั้งความฉลาดทางอารมณ์”

ความฉลาดทางอารมณ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากมีกรณีที่พบว่า คนที่เก่งแต่ควบคุมอารมณ์ไม่ได้ หรือเก่งแต่สัมพันธ์ภาพกับเพื่อนฝูงไม่ดี หรือเก่งแต่ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรามากจะไม่สามารถประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในส่วนที่พฤติกรรมมีผลต่อการทำงานในองค์กร

2.1 ความหมายความฉลาดทางอารมณ์

ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิต ร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotion Intelligence ซึ่งมักเรียกย่อ ๆ ว่า EQ หรือ EI เป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวมากหัวข้อหนึ่งในปัจจุบันว่า มีผลต่อความสำเร็จในชีวิตมนุษย์ ความฉลาดทางอารมณ์เป็นศักยภาพ จิตความสามารถ และทักษะที่ไม่เกี่ยวกับด้านสติปัญญา แต่มีผลให้บุคคลสามารถเอาชนะสภาพตึงเครียดหรือแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมได้ดี มีนักจิตวิทยาได้ให้คำจำกัดความในแง่องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิต ซึ่งก็เกี่ยวข้องไปถึงความฉลาดทางอารมณ์ว่ามี 5 องค์ประกอบต่อไปนี้ (กรมสุขภาพจิต. 2543 : 16-18)

2.1.1 การรู้จักอารมณ์ตนเอง หรือการตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจความรู้สึกที่เกิดขึ้น สามารถแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การเข้าใจตนเองในด้านจิตใจ

2.1.2 การจัดการกับอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมความวิตกกังวล ความโกรธ ความเศร้าหมอง และเข้าใจถึงผลของความล้มเหลวที่ขาดทักษะทางอารมณ์ บุคคลที่ไม่สามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง จะมีแต่ความรู้สึกซึมเศร้าหมอง ท้อแท้ ในขณะที่คนที่คนซึ่งมีปรีชาเชิงอารมณ์สูงจะสามารถเอาชนะต่อปัญหาต่าง ๆ และรู้จักแก้ไขต้นเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ไม่ปกติได้

2.1.3 การมีแรงจูงใจในตนเอง เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์ให้เป็นแรงจูงใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ มีแรงจูงใจและความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักเป็นคนที่มีความตื่นตัวและประสบความสำเร็จเสมอไม่ว่าจะกระทำสิ่งใด

2.1.4 การรู้จักและเข้าใจอารมณ์ของบุคคลอื่น ความสามารถในด้านนี้เป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คนที่รู้จักและเข้าใจถึงอารมณ์ของผู้อื่นจะมีความรู้สึกไวและละเอียดอ่อนในการเข้าใจว่าผู้อื่นต้องการอะไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดี โดยเฉพาะอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น เช่น ครู จิตแพทย์ นักจิตวิทยา เป็นต้น

2.1.5 ความสามารถในการจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถและทักษะในการจัดการกับอารมณ์ของผู้อื่นในทางที่เหมาะสม ทำให้ตนเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ บุคคลที่มีความสามารถสูงในด้านนี้มักจะประสบ

ความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ราบรื่น และเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น

Mayer and Salovey. (2000 : 23) ให้ความหมาย ความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถของบุคคล 1) ในการรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น 2) ในการแสดงออกทางอารมณ์และเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคลอื่น 3) ในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม และการจัดการกับอารมณ์ของบุคคลอื่นได้ในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ 4) ในการวิเคราะห์และมีความรู้เกี่ยวกับอารมณ์และเรื่องที่เกี่ยวข้อง และ 5) ในการแก้ปัญหาอย่างฉลาด โดยนำเอาอารมณ์มาช่วยในเรื่องของการคิดและความจำ ในขณะที่ Cooper and Sawaf. (1997 : 13) กล่าวว่า ปรีชาเชิงอารมณ์เป็นความสามารถของบุคคลในการรับรู้ เข้าใจ และนำพลังและไหวพริบทางอารมณ์ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นแหล่งกำเนิดของพลังงาน ข้อมูลข่าวสาร การสร้างสัมพันธภาพและการมีอิทธิพลต่อคนอื่น สอดคล้องกับความหมายที่ Goleman. (1998 : 317) ให้ไว้ว่า เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ในความรู้สึกของตนเองและบุคคลอื่น สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง และผู้อื่นเพื่อเป็นการจูงใจตนเองในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองของพระพุทธศาสนานั้น พระราชวรมุนี (ประยูร ธรรมจิตโต. 2543 : 21-29) กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นการใช้อนุปัญญาในการกำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผลเป็นการแสดงอารมณ์ความรู้สึกออกมาในแต่ละสถานการณ์ โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับก็จะเป็นพลังตามอด ปัญญาจึงเป็นตัวที่มากำกับให้บุคคลแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง โดยปัญญานั้นแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) สุตมยปัญญา เป็นการรับข้อมูล การจดจำข้อมูล และจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ ในความคิด เป็นการคิดอย่างเป็นระบบ 2) จินตามยปัญญา เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่ได้รับรู้และจดจำมาจากปัญญาขั้นแรก และ 3) ภวานามยปัญญา เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวเองภายในตนเอง ความรู้จากตนเอง รู้จักที่จะจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความรู้ที่ต้องทำให้จิตสงบ ดังนั้น ในปัญญาระดับที่ 1 และ 2 นั้น เปรียบเสมือนเป็นสติปัญญา (ไอคิว) และปัญญาระดับ 3 ก็คือ ความฉลาดทางอารมณ์นั่นเอง

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองของการดำเนินชีวิต ซึ่ง กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข (2543 : 1) ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็น ไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข

ต้องการของตนเองได้ 2) การเห็นใจผู้อื่น และ 3) ความรับผิดชอบ ด้านความเก่ง ประกอบด้วย 1) การรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง 2) การตัดสินใจและแก้ปัญหา แล 3) การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น ด้านความสุข ประกอบด้วย 1) การภูมิใจในตนเอง 2) การพึงพอใจในชีวิต และ 3) การมีความสุขทางใจ

ความฉลาดทางอารมณ์ในมุมมองที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงาน วิลลาส์ลักซ์ ชั้ววลี (2542 : 50) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ว่า เป็นความสามารถทางอารมณ์ของบุคคลที่เป็นปัจจัยของการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีความสุข และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี ความฉลาดทางอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต โดยหลักการสำคัญคือ การพัฒนาจิตของตนให้มีสติ มีระบบ และมีพลังก่อนเมื่อบุคคลสามารถรู้จักตนเองควบคุมได้ พัฒนาดตนเองอยู่เสมอบุคคลจะสามารถพัฒนาความสามารถในการทำงาน และสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น

2.2 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

Mayer, Caruso and Salovey. (2000 : 267 – 298) กล่าวถึงขั้นตอนของความฉลาดทางอารมณ์ใน 4 ระดับคือ

1. การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกซึ่งอารมณ์ (Identifying Emotion) หมายถึง ความสามารถในการระบุว่าตนเองและผู้อื่นมีความรู้สึกอย่างไร
2. การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Using Emotions) หมายถึง ความสามารถในการก่อให้เกิดอารมณ์และเหตุผลประกอบในการเกิดอารมณ์ดังกล่าว และมีความสามารถในการใช้อารมณ์ของตนเองที่จะช่วยในการเข้าใจว่าผู้อื่นคิดและรู้สึกอย่างไร
3. การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ (Understanding Emotions) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจว่าสิ่งใดเกิดขึ้นกับอารมณ์ของตนเอง โดยอาจจะมีระดับความเข้มข้นมากขึ้น เข้าใจว่าคนจะมีปฏิกิริยาต่อภาวะอารมณ์ที่แตกต่างกันอย่างไร เข้าใจว่าอารมณ์ที่ซับซ้อนเป็นส่วนหนึ่งของปรีชาเชิงอารมณ์ ซึ่งอารมณ์ที่มีความซับซ้อนจะเกิดจากการรวมกันของอารมณ์ที่ซับซ้อนน้อยกว่าหลายอารมณ์ นอกจากนี้ยังเข้าใจลึกซึ้งของอารมณ์ว่ามีผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงอย่างไรจากภาวะอารมณ์หนึ่งไปยังภาวะอารมณ์อื่น ๆ
4. การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้านความฉลาดทางอารมณ์และอารมณ์ต่อไป (Managing Emotions) หมายถึง ความสามารถ

ในการจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น โดยรู้สึกถึงอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ความรู้สึกนั้น ประกอบการตัดสินใจได้ดีขึ้น การแสดงอารมณ์บางอย่างเป็นประจำเป็นประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้น แต่หากมีการกำหนดและควบคุมให้ดีแล้ว อารมณ์ดังกล่าวจะมีประโยชน์มากขึ้นในระยะยาว

Goleman. (1998 : 26-27) ให้ความเห็นว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็น ความสามารถพิเศษ (Talents) และส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน จำแนกความฉลาดทางอารมณ์ เป็น 2 องค์ประกอบคือ สมรรถนะทางอารมณ์ส่วนบุคคล (Personal Competence) แบ่งเป็น 3 มิติและสมรรถนะทางสังคม (Social Competence) แบ่งเป็น 2 มิติ รายละเอียดดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง (Self-awareness) คือ การที่บุคคลรู้ว่าตนกำลังรู้สึกอย่างไรในขณะนั้น และใช้ประโยชน์จากความรู้สึกพึงพอใจช่วยในการตัดสินใจ และการประเมินความเป็นจริงเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง และมีความรู้สึกเปรียบเทียบในเรื่องความมั่นใจในตนเอง

2. การจัดการอารมณ์ของตนเอง (Self-regulation) คือ ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนในลักษณะที่จะเอื้อประโยชน์มากกว่าที่จะขัดขวางการทำงานในขณะนั้น เป็นคนมีสติและสามารถเลื่อนการสนองตอบต่อความพึงพอใจของตนออกไปก่อน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และเมื่อมีความทุกข์ใจก็สามารถกลับคืนสู่สภาพปกติได้ดี

3. การจูงใจตนเอง (Motivation) คือ การใช้ความรู้สึกพึงพอใจอย่างลึกซึ้งที่จะนำทางและทำให้ตนเองทำกิจกรรมเพื่อการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ใช้ความรู้สึกช่วยให้ตนมีความคิดริเริ่มและพยายามที่จะปรับปรุงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เป็นเลิศ และใช้ความรู้สึกช่วยให้มีความเพียรพยายามแม้จะมีอุปสรรคและความคับข้องใจก็ตาม มีการโน้มน้าวของอารมณ์ที่เกื้อหนุนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย

4. การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) คือ การที่รับรู้ได้ว่าบุคคลอื่นรู้สึกอย่างไร สามารถเข้าใจในมุมมองของคนอื่นได้ และสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลหลายแบบได้

5. การมีทักษะทางสังคม (Social Skills) คือ สามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดี สามารถอ่านสภาพการณ์ทางสังคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้อย่างแม่นยำมีปฏิสัมพันธ์ที่ราบรื่น สามารถใช้ทักษะเหล่านี้ในการชักจูงและเป็นผู้นำในการประนีประนอมและยุติข้อโต้แย้ง เพื่อการร่วมมือกันและการทำงานเป็นทีมได้

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามนิยามของกรมสุขภาพจิต (กรมสุขภาพจิต. 2544 : 20-21)

1. ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วย ความสามารถดังต่อไปนี้

- 1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง
 - 1.1.1 รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
 - 1.1.2 ควบคุมควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
 - 1.1.3 แสดงออกอย่างเหมาะสม
- 1.2 เห็นใจผู้อื่น
 - 1.2.1 ใส่ใจผู้อื่น
 - 1.2.2 เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
 - 1.2.3 แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม
- 1.3 รับผิดชอบ
 - 1.3.1 รู้จักให้ รู้จักรับ
 - 1.3.2 รับผิดชอบ ให้อภัย
 - 1.3.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วย ความสามารถดังต่อไปนี้

- 2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง
 - 2.1.1 รู้ศักยภาพตนเอง
 - 2.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
 - 2.1.3 มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย
- 2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา
 - 2.2.1 รับรู้และเข้าใจปัญหา
 - 2.2.2 มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา
 - 2.2.3 มีความยืดหยุ่น
- 2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น
 - 2.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
 - 2.3.2 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

2.3.3 แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข

ประกอบด้วย

- 3.1 ภูมิใจในตนเอง
 - 3.1.1 เห็นคุณค่าตนเอง
 - 3.1.2 เชื่อมั่นในตนเอง
- 3.2 พึงพอใจในชีวิต
 - 3.2.1 มองโลกในแง่ดี
 - 3.2.2 มีอารมณ์ขัน
 - 3.2.3 พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่
- 3.3 มีความสงบทางใจ
 - 3.3.1 มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
 - 3.3.2 รู้จักผ่อนคลาย
 - 3.3.3 มีความสงบทางจิต

จากความหมายที่มิ้นักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้ถึงอารมณ์ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดย 1) มีความเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 2) มีการแสดงออกทางอารมณ์ที่เหมาะสม และมีความเข้าใจในการแสดงออกของอารมณ์ของผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย 3) มีความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ในสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม และ 4) มีความเข้าใจและมีความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และสามารถนำมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

2.3 การวัดความฉลาดอารมณ์

ในประเทศไทยมีการสร้างเครื่องมือวัดความฉลาดอารมณ์กันอย่างกว้างขวาง โดยส่วนใหญ่จะใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ Goleman ได้แก่ การศึกษาของ ฉัตรฤดี สุกปลั่ง (2543 : 100) กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการให้บริการส่วนหน้าในโรงแรม จำนวน 252 คน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 75 ข้อ จำแนกออกเป็น 5 องค์ประกอบ (ดูองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของโกลแมน) องค์ประกอบละ 25 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัด

ประเมินค่า 5 ระดับ จากน้อยที่สุดถึงมากที่สุด มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิด สัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.97

การใช้แนวคิดแบบผสมระหว่างแนวคิดของ Goleman. *et.al.* (1998 : 150-155) ได้แก่ ประชัญ จันทร์สุข (2544 : 44 – 45) ได้สร้างเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ขึ้น โดยใช้แนวทางของ โกลแมน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 100 ข้อ จำแนกเป็น 5 ด้าน คือ ด้านการรู้อารมณ์ตน ด้านการบริหารอารมณ์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น และด้านการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ ด้านละ 20 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากไม่จริงที่สุดถึงจริงที่สุด ทำการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน มีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน $GFI = 0.93$ $AGFI = 0.91$ และมีความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.91

Schutt. *et.al.* (1997 : 184) ได้นำเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่เรียกว่า Trit Meta-Mood Scale (TMMS) ของ Slovey and Mayer. (1990) ที่สร้างขึ้นในปี ค.ศ. 1990 มาพัฒนา และได้ทำการตรวจสอบคุณภาพในหลายวิธี ผลการศึกษาของซัท และคณะ ทำให้ได้เครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวม ประกอบด้วย ข้อคำถามที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ใน 3 ด้าน คือ ด้านการเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย รวมถึงการแสดงออกที่เหมาะสมและการเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองและผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และด้านการใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์จากการเข้าใจและรู้เกี่ยวกับอารมณ์ เครื่องมือวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.87 ค่าความเชื่อมั่นชนิดทดสอบซ้ำ (Test-retest) เท่ากับ 0.78 มีความเที่ยงตรงเชิงสอดคล้อง โดยมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เกี่ยวข้องทางทฤษฎีคือ การเอาใจใส่ความรู้สึก ความกระฉับกระฉวยในความรู้สึก การปรับปรุงสภาวะอารมณ์ การมองโลก ในแง่ดีและการอดกลั้น นอกจากนี้ยังพบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงพยากรณ์ ในการทำนายผลการเรียนของนักศึกษาวิทยาลัยด้วย ซึ่งเครื่องมือวัดนี้ อรพินทร์ ชูชม (2542 : 81) ได้นำมาแปล และนำมาทดลองใช้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท พบว่า เครื่องมือวัดนี้มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.80

พจนจิต อินทสุวรรณ และคณะ (2545 : 101) ได้สร้างเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์สำหรับวัยรุ่นไทย โดยมีโครงสร้างของเนื้อหา 3 ด้านของชีวิต คือ ตนเองมีมีความสุข อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้ดี และทำงานประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนมัธยมปลายและนักศึกษาในระดับปริญญาตรีรวม 858 คน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ ผู้ตอบจะต้องตอบแบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึก ความคิดและความตั้งใจที่จะกระทำ ข้อคำถามมีลักษณะเป็นการเลือกตอบเพียงหนึ่งคำตอบจาก 5 ตัวเลือก มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟา ด้านความรู้สึก ความคิด และการปฏิบัติ เท่ากับ 0.66, 0.74 และ 0.64 ตามลำดับ และค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดทดสอบซ้ำมีค่าสหสัมพันธ์รายด้านเป็น 0.66, 0.77 และ 0.41 ตามลำดับ

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดความฉลาดทางอารมณ์ของ Schutte. *et.al.* (1997 : 75) ซึ่งประเมินความฉลาดทางอารมณ์ในภาพรวมมาใช้ โดยตัดข้อคำถามบางส่วนที่มีความหมายลักษณะเดียวกัน ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ 4 ด้าน คือ ด้านการเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการแสดงออกที่เหมาะสมและการเข้าใจการแสดงออกทางอารมณ์ของผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย ด้านการจัดการกับอารมณ์ตนเองและผู้อื่นที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วย และด้านการใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์จากการเข้าใจและรู้เกี่ยวกับอารมณ์ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์

ในการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ในงานวิจัยของ Lam and Kirby. (2002 : 200) ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นนักศึกษา พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์รวมและด้านย่อยคือการรับรู้อารมณ์และการควบคุมอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน และความฉลาดทางอารมณ์สามารถอธิบายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ต้องใช้การรู้คิดได้ดีกว่าสติปัญญา ในประเทศไทยมีการศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ไว้อย่างกว้างขวาง ในงานวิจัยของ สุสยาม อนันตสายนนท์ (2544 : ก) ศึกษาอิทธิพลของลักษณะส่วนบุคคล เข้าวอารมณ์ระดับบุคคล และกลุ่มที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีม พบว่า พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันจะมีประสิทธิภาพของทีมงานแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ระดับบุคคลสูงมีประสิทธิภาพการทำงาน สูงกว่ากลุ่มพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์ระดับบุคคลปานกลางและต่ำ การศึกษาของ ฉัตรฤดี สุภปลั่ง (2543 : ก) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็น

พนักงานส่วนหน้าในโรงแรม พบว่า พนักงานที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงจะมีโอกาสเป็นผู้ให้บริการที่ดีสูงเป็น 4.2 เท่าของผู้ที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ปานกลาง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ในการศึกษาของ ไพบูลย์ อินทิสัตย์ (2544 : ก) ใช้เครื่องมือวัดปรินชาเชิงอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต 3 ด้าน คือ ด้านเก่ง ดี และสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะมีพฤติกรรมการทำงานบริการสูงกว่าข้าราชการที่มีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และความฉลาดทางอารมณ์ คำนิยมในการทำงาน และลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล สามารถอธิบายความแปรปรวนของ พฤติกรรมการทำงานบริการได้ร้อยละ 52.10 โดยความฉลาดทางอารมณ์และค่านิยมในการทำงานเป็นตัวแปรพยากรณ์ของพฤติกรรมการทำงานที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประชัน จันท์สุข (2544 : ก) ได้ศึกษาบริบททางการพยาบาล โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นนักศึกษาพยาบาล พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ทักษะการสร้างสัมพันธภาพ เพื่อการบำบัด การทำกลุ่มบำบัด การสอนสุขศึกษา และทักษะ การพยาบาลจิตเวชอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ระหว่าง 0.23 ถึง 0.68 และความฉลาดทางอารมณ์ทุกด้านส่งผลทางบวกต่อทักษะการพยาบาล จิตเวชทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการศึกษาของ เสริมศรี กาญจนสินี (2539 : ก) ได้ศึกษาเปรียบเทียบปฏิกริยาจริยธรรมของพยาบาลผู้ดูแลรักษาผู้ติดเชื้อเอดส์ กับวุฒิ ภาวะทางอารมณ์ พบว่า พยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์สูงมีคะแนนปฏิกริยาจริยธรรมต่อ การพยาบาลผู้ติดเชื้อเอดส์สูงกว่าพยาบาลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยคาดว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของข้าราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดและจะส่งผล โดยอ้อม โดยส่งผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน

3. บรรยากาศของหน่วยงาน

3.1 ความหมายของบรรยากาศของหน่วยงาน

บรรยากาศ Climate หรือ บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) เป็นคำ ที่นำมาใช้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์กรทางด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์กรมี ความรู้สึกว่าบรรยากาศองค์กรเอง Dubrin. (1973 : 331) Brown and Moberg. (1980 : 667) กล่าวถึงบรรยากาศองค์กรว่า เป็นกลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งบุคลากรขององค์กร

นั้นรับรู้ โดยคุณลักษณะดังกล่าวจะต้อง 1) บรรยายถึงสภาพขององค์กร 2) เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง 3) เป็นคุณลักษณะที่คงทน 4) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร ในขณะที่ Grigsby. (1991 : 81 – 82) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นสภาพแวดล้อมภายในกับการทำงานของบุคลากร คือ การสนับสนุนจากการบริหาร การกำหนดงาน ความกดดันจากงาน ความชัดเจน การควบคุมและนวัตกรรม ซึ่งบุคคลในองค์กรได้รับรู้และได้รับการจูงใจจากผู้บริหาร หากหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงานที่ดี ก็จะส่งเสริม สนับสนุนการทำงานของบุคลากรทำให้เกิดแรงจูงใจและทำให้ระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบรรยากาศการทำงานไม่ดี จะทำให้ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรลดต่ำลงตามไปด้วย

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรว่า เป็นการรับรู้ของบุคคลหรือข้าราชการในองค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นข้าราชการอยู่ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของข้าราชการในองค์กร ทั้งการจูงใจ และการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์กร รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรด้วย Liwin and Stinger. (1968 : 1) ; Halipin and Croft. (1966 : 131) Forehand and Gilmer. (1964 : 362) กล่าวว่า อิทธิพลของบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร อาจดูได้จากสิ่งเร้าที่กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน ความเป็นอิสระในการทำงาน ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ ความสลับซับซ้อนขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม Steers and Porter. (1983 : 365) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นเพียงการรับรู้หรือมุมมองของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อองค์กร ซึ่งการรับรู้หรือมุมมองที่สะท้อนออกมา นั้นอาจไม่ใช่สภาพที่แท้จริงขององค์กรก็ได้

Likert and Likert. (1976 : 73) ได้เห็นความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรว่ามีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ความเป็นไปในหน่วยงาน โดยผู้บังคับบัญชามีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข่าวสารที่ถูกต้อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวางเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจเกี่ยวกับงานในทุกระดับ

3. การคำนึงถึงบุคลากรในองค์กร หมายถึง การที่องค์กรเอาใจใส่ในด้านสวัสดิการ การปรับปรุงสถานที่ทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์กร หมายถึง อำนาจและอิทธิพลจากผู้บริหารและจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ส่งผลต่อสภาพการทำงานและการบังคับบัญชาของผู้บริหาร เช่น หากผู้บริหารและฝ่ายปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ฝ่ายปฏิบัติก็จะคล้อยตามได้ง่ายและไม่ต่อต้านในการบริหาร เป็นต้น

5. วิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน หมายถึง การที่องค์กรมีการจัดหาวัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงาน มีการปรับปรุงเทคนิควิทยาการให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพและประเมิณสิทธิผลในการทำงาน

6. การจูงใจ หมายถึง การที่องค์กรให้การสนับสนุนแก่บุคลากรที่มีความสามารถยอดเยี่ยม ให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

ในการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบหรือลักษณะบรรยากาศองค์กรนั้นมีนักวิชาการได้จำแนกลักษณะบรรยากาศองค์กรไว้หลากหลาย เช่น Halpin and Croft. (1966 : 150 – 151, 174 – 181) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์กรออกเป็น 6 แบบ คือ บรรยากาศองค์กร 1) แบบเปิด (Opened Climate) 2) แบบอิสระ (Autonomous Climate) 3) แบบควบคุม (Controlled Climate) 4) แบบสนิทสนม (Familiar Climate) 5) แบบรวมอำนาจ (Paternal Climate) และ 6) แบบปิด (Closed Climate)

Litwin and Stinger. (1968 : 81 – 82) ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรขึ้น มุ่งในการอธิบายระบบขององค์กรที่คำนึงถึงปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคล โดยบุคคลเป็นผู้รับรู้ในปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้น สิ่งเหล่านี้เองที่เรียกว่า บรรยากาศองค์กร ลิทวิน และ สตริงเจอร์ ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กรและมีการพัฒนาและได้ข้อสรุปเกี่ยวกับมิติของบรรยากาศองค์กร โดยจำแนกมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. มิติโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ

2. มิตិความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบการตัดสินใจในทุกด้าน ๆ เรื่อง เมื่อบุคคลมีงานที่จะปฏิบัติก็ดำเนินการด้วยความรู้สึกผิดชอบงาน

3. มิตិความอบอุ่น (Warmth) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

4. มิติการสนับสนุน (Support) หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของปฏิบัติงานคนอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

5. มิติการให้รางวัลและลงโทษ (Reward and Punishment) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติ ระบบการให้รางวัลขององค์กรมีลักษณะทางกระบวนการมากกว่าลงโทษ รวมทั้งการรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือนและการสนับสนุนด้านความก้าวหน้า

6. มิติความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง การรับรู้ว่าผู้ร่วมงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของหน่วยในองค์กรเน้นการแก้ปัญหา มากกว่า การไม่สนใจปัญหา

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ซึ่งกำหนดไว้ลักษณะที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์กรของหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ของข้าราชการที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองเป็นข้าราชการอยู่ โดยเป็นการรับรู้และประเมินจาก 7 ด้าน คือ ด้านความชัดเจนของนโยบาย ด้านการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการยกย่องชมเชย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติ และด้านการทำงานเป็นทีม

3.2 การวัดบรรยากาศของหน่วยงาน

Halpin and Croft. (1963) ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ) ในปี ค.ศ. 1963 เพื่อใช้ในการประเมินบรรยากาศองค์กรในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่าแบ่งมิติการวัดออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมผู้ร่วมงาน แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติขาดความสามัคคี มิติอุปสรรค มิตិขวิญญ และมิติใกล้ชิดสนิทสนม และด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ มิติห่างเหิน มิตินั้นผลงาน มิติผลักดัน

และมิติเอื้อเพื่อ ซึ่งแบบประเมินบรรยากาศองค์กรนี้ ได้รับความนิยมและมีการนำมาใช้และปรับใช้อย่างกว้างขวางในการศึกษาวิจัยในประเทศไทย ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.90 เช่นเดียวกับ Litwin and Stringer. (1968 : 245-262) ได้สร้างแบบประเมินบรรยากาศองค์กรขึ้นในการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหาร นักวิจัย พนักงานฝ่ายขาย พนักงานในโรงงานหลายกลุ่ม แบบประเมินมีลักษณะเป็นมาตรฐานวัดประเมินค่า โดยแบบประเมินชุดแรก แบ่งมิติของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 8 มิติ ภายหลังได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดขึ้นใหม่เป็น แบบประเมินชุดที่ 2 ซึ่งแบบประเมินชุดที่ 2 นี้ ได้แบ่งมิติการวัดออกเป็น 9 มิติ คือ 1) มิติโครงสร้างองค์กร 2) มิติความรับผิดชอบ 3) มิติความอบอุ่น 4) มิติการสนับสนุน 5) มิติการให้รางวัลและลงโทษ 6) มิติความขัดแย้ง 7) มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน 8) มิติความผูกพันต่อองค์กร และ 9) มิติความเสี่ยง ซึ่งแบบประเมินนี้มีผู้นำมาใช้และปรับใช้ในการประเมินบรรยากาศองค์กรอย่างกว้างขวางในประเทศไทย งานวิจัยที่นำแนวทางของ ลิทวิน และ สตริงเจอร์ มาใช้และปรับใช้ เช่น วีระนุช มยุเรศ (2544 : 89-95) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลประจำการ เสนอนรา ลิทธิหรือชัย (2541 : 78) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และ นุชกร จันทร์เปล่ง (2542 : 88) ศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานโรงงานผลิต เป็นต้น โดยมีค่าความเชื่อมั่นความสอดคล้องภายในชนิด สัมประสิทธิ์แอลฟาอยู่ระหว่าง 0.81 ถึง 0.94

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยปรับใช้เครื่องมือวัดบรรยากาศของหน่วยงานของ วีระนุช มยุเรศ (2544 : 89-95) โดยผู้วิจัยได้ปรับให้ครอบคลุมตามนิยามปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมทั้ง 8 องค์ประกอบ คือ ด้านความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย ด้านความผูกพันกับหน่วยงาน ด้านการสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ด้านการยกย่องชมเชย ด้านความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศของหน่วยงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศของหน่วยงานในประเทศไทย ซึ่งมีการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของหน่วยงานกับตัวแปรต่าง ๆ โดยเฉพาะตัวแปรเจตคติ พฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ และประสิทธิภาพขององค์กร ดังนี้

การศึกษابรรยากาศของหน่วยงานกับพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพ จากผลวิจัยของ ประภารัตน์ แบนขุนทด (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการ

ปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย บรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .82$) และในองค์กรทางด้านวิชาการ สอดคล้องกับสถิติ ดรุลลิลปี (2544 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมใน การทำงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา โดยมีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานว่ามีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน จะส่งเสริมให้บุคลากรรับผิดชอบในการทำงาน จะช่วยให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ยิ่งปัจจุบัน สภาพของสังคมเปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบต่อบุคลากร จะเห็นได้ว่า มีครูจำนวนไม่น้อยขาดความศรัทธาในการประกอบอาชีพครู ขาดอุดมการณ์และเจตคติที่ดีต่ออาชีพ ขาดความกระตือรือร้นจากสภาพปัญหาดังกล่าวชี้ให้เห็นสาเหตุของปัญหาว่ามาจากสภาพแวดล้อมเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ปัญหาการทำงานของครูในสังกัดอาจจะเนื่องมาจากผลกระทบของการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่เหมาะสม พบว่า

1. การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพังงา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อทดสอบรายด้าน พบว่า ด้านกายภาพ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัด การเรียนการสอนอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ขึ้นไป เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านกายภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการจัดการเรียนการสอนและด้านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านกายภาพ ด้านผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และด้านการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านเพื่อนร่วมงานไม่แตกต่างกัน

สุดท้าย ดารณี พันธุ์ศรี (2545 : ก) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในคุณค่าของงาน บรรยากาศองค์กรกับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป โดยศึกษาจากพยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทั่วไป จำนวน 470 คน สุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือคือ แบบสอบถามความเชื่ออำนาจในคน คุณค่าของงาน บรรยากาศองค์กร และการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการทั่วไป โดยรวมอยู่ในระดับ ($X=4.32$) 2) คุณค่าของงาน ความเชื่ออำนาจในคน บรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.31, 0.47$ และ 0.51) ตามลำดับ และ 3) ตัวแปรที่รวมพยากรณ์การปฏิบัติบทบาทอิสระการปฏิบัติการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ ดังนี้ บรรยากาศองค์กร และความเชื่ออำนาจในคนร่วมกันพยากรณ์ การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการได้ ร้อยละ 33.7 ($R[\text{sperscript}2] = .337$) สมการรูปคะแนนมาตรฐานคือ

$$\text{บทบาทอิสระ} = .381 (\text{บรรยากาศองค์กร}) + .306 (\text{ความเชื่ออำนาจในคน})$$

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ในโรงพยาบาลทั่วไปถ้ามีบรรยากาศองค์กรที่ดี มีการสนับสนุนให้พยาบาลมีความเชื่ออำนาจในคนในระดับที่สูงขึ้น ทำนายได้ว่า พยาบาลประจำการในโรงพยาบาลนั้น จะมีการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาลในระดับดีขึ้นด้วย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ 1) บรรยากาศของหน่วยงานส่งผลทางบวกต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 2) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการทำงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับเจตคติที่มีต่องาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร 4) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับความคลุมเครือในบทบาท 5) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคคล และ 6) บรรยากาศของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของผู้บริหาร

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงคาดว่า บรรยากาศของหน่วยงานได้รับผลโดยตรงจากการทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้บทบาท และการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร

4.1 ความหมายของการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร

การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship) ถูกนำมาใช้ครั้งแรกในงานวิจัยเรื่อง “พฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร: ธรรมชาติ และปัจจัยนำ” โดย Smith, Organ and Near. (1983 : 202) มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra Role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพฤติกรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการกระทำที่ 1) ตัดสินใจด้วยตนเอง 2) ไม่ตระหนักรถึงผลตอบแทนในระบบรางวัลขององค์กร และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น Organ. (1988 : 4) ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษมีการศึกษาในหลายรูปแบบ และมีลักษณะของพฤติกรรมที่คล้ายกับพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร อาทิเช่น พฤติกรรมเอื้อสังคมในองค์กร George and Jones. (1997 : 78) เป็นต้น จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษโดย Organ ได้ให้ข้อสรุปว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์และพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมีลักษณะและความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน จึงนิยามพฤติกรรมกรเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรไว้ใหม่คือ การปฏิบัติหรือการกระทำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม และด้านจิตใจในองค์กร Organ. (1997 : 88-89, 95)

ของการเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานในองค์กร ในลักษณะของจรรยาบรรณของบุคลากรในมิติของผู้ร่วมงานและองค์กร อย่างไรก็ตาม ในการถ่ายทอดทางสังคมในการเข้าสู่ระบบราชการนั้นได้ให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณวิชาชีพในมิติของผู้ให้บริการเป็นสำคัญ อันเป็นส่วนของบทบาทหลักหรือ เป็นพฤติกรรมตามบทบาท ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ข้าราชการถูกคาดหวังจากประชาชนหรือผู้มารับบริการสูงสุด อย่างไรก็ตาม เมื่อข้าราชการเข้าสู่องค์กรแล้ว การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรนับว่ามีความสำคัญไม่น้อยด้วยการแสดงกระทำดังกล่าว ไม่

เพียงแต่เป็นการกระทำตามจรรยาบรรณวิชาชีพแล้ว แต่ยังส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง การที่ข้าราชการปฏิบัติงานหรือกระทำนอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อส่งเสริมการทำงานตามหน้าที่ของตนเองส่งเสริมให้หน่วยงานและองค์การบริหารส่วนจังหวัดประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพ การกระทำดังกล่าวทำด้วยความเต็มใจโดยไม่ตระหนักในผลตอบแทนตามระบบรางวัลที่หน่วยงานกำหนด

4.2 การวัดการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร

เครื่องมือวัดการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรจากแนวคิดทางด้านรัฐศาสตร์ที่พิจารณาการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร 3 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมตามบทบาทของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ พฤติกรรมบทบาทพิเศษตามหน้าที่ และพฤติกรรมด้านการปกครอง Graham เป็นผู้นำในแนวคิดนี้ได้สร้างเครื่องมือวัดการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรจำแนกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเชื่อฟังคำสั่ง (Obedience) 2) การทำความยอดเยี่ยม (Pursuit Of Excellence) 3) ความโอบอ้อมอารี (Neighborliness) และ 4) การทำความดีให้สังคมในองค์กรมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่าคุณภาพของเครื่องมือวัดใช้การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถนำไปใช้ศึกษาในเชิงประจักษ์ได้อย่างชัดเจน ต่อมาเครื่องมือชุดนี้ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ และจำแนกการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรเป็น 4 องค์ประกอบคือ การช่วยเหลือระหว่างบุคคล (Interpersonal Helping) การขยันในงาน (Personal Industry) การสร้างสรรค์ในงาน (Individual Initiative) และความซื่อสัตย์ ในปี ค.ศ. 1994 Van Dyne, Graham and Dienesch. (1994 : 50-55) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรขึ้นภายใต้แนวทางคิดทางด้านรัฐศาสตร์ ประจักษ์และทฤษฎีทางสังคม จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจใช้วิธีการสกัดแบบส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principle Component Extraction) พบว่า เครื่องมือนี้มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความซื่อสัตย์ 2) การเชื่อฟัง 3) การมีส่วนร่วมทางสังคม (Social Participation) 4) การมีส่วนร่วมสนับสนุนในสิ่งใหม่ ๆ (Advocacy Participation) และ 5) การมีส่วนร่วมในหน้าที่ (Functional Participation)

การวิจัยในครั้งนี้ การวัดการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรของ วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล (2544 : 68-70) มาปรับใช้ภายใต้บริบทของการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเครื่องมือวัด

การเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กร ประกอบด้วย ข้อคำถาม 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร

ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรมี 2 แนวคิดหลักที่สำคัญคือ แนวคิดที่หนึ่ง แนวคิดที่แยกโครงสร้างของพฤติกรรมกรรมการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรออกจาก การปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งมีพื้นฐานในการศึกษาที่ขยายความมาจากพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ Katz ได้กล่าวไว้ใน ค.ศ. 1964 และนิยามของพฤติกรรมบทบาทพิเศษที่ Bateman and Organ ได้ศึกษาไว้ใน ค.ศ. 1982 Smith, Organ and Near. (1983 : 653) ระบุว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียง อย่างเดียว โดยนักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่าการแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่ถูกกำหนด โดยบทบาทหน้าที่ แล้วส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น หรือเป็นพฤติกรรม ที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษด้วยการที่บุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

แนวคิดที่สอง แนวคิดที่มีพื้นฐานการศึกษามาจากทฤษฎีในเชิงปรัชญา (Philosophy) รัฐศาสตร์ (Political Science) และประวัติศาสตร์ทางสังคม (Social History) ซึ่งพิจารณาพฤติกรรมกรรมการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรใน 3 ลักษณะ คือ เป็น ก) พฤติกรรมตามบทบาทของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (In-Role Job Performance Behavior) ข) พฤติกรรมบทบาทพิเศษตามหน้าที่ (Functional Extra-role Behavior) และ ค) พฤติกรรมด้านการปกครอง (Political Behavior) นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นบุคลากรที่ดีขององค์กรเกี่ยวข้องกับลักษณะการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานตามคำสั่งซึ่งอาจไม่ใช่ งานตามหน้าที่ หรืออาจแสดงพฤติกรรมขึ้นเองโดยอิสระ โดยพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถที่จะตัดขาดได้จากงานตามหน้าที่ได้อย่างชัดเจน แต่ก็ไม่ใช่พฤติกรรมตามบทบาทกล่าวได้ว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรยังมีส่วนของการทำงานตามหน้าที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และเป็นพฤติกรรมที่กระทำแล้วส่งเสริมการทำงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปในทางบวก เกิดความสามัคคีและอยู่ภายใต้ระบบการปกครองในองค์กร

สุดท้ายจากการศึกษาของ วิริณธ์ี ธรรมนารถสกุล (2544 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรมี 4 องค์ประกอบนั้น เมื่อพิจารณาร่วมกับ องค์ประกอบของพฤติกรรมเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรที่เป็นแบบสากลแล้วพบว่า มี

องค์ประกอบและเนื้อหาที่สอดคล้องกัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการช่วยเหลือ ด้านมารยาท และความสุขภาพ และด้านการทำความดีให้กับสังคมในองค์กร สำหรับด้านความเข้มแข็งและ มั่นคงนั้น มีเนื้อหาบางส่วนที่ใกล้เคียงกับองค์ประกอบด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา ดังนั้น ใน การวิจัยนี้จึงกำหนดให้พฤติกรรมเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กรของข้าราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดมี 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังนี้

1. ด้านการช่วยเหลือ (Helping) หมายถึง การให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงาน เพื่อผลประโยชน์โดยรวมต่อองค์กร การแสดงพฤติกรรมจะมีผลโดยตรงทางบวกต่อผู้ร่วมงาน และข้าราชการในหน่วยงาน ทำให้ภาพรวมของการทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ ทำให้ องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. ด้านมารยาทและความสุภาพ (Courtesy) หมายถึง การรู้จักกฎระเบียบ ในการทำงานการให้เกียรติ การยกย่องผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ โดยมีการแสดงออกทางกาย และวาจา

3. ด้านการทำความดีให้สังคมในองค์กร (Civic Virtue) หมายถึง การ แสดงการกระทำที่ให้เกิดความสงบสุข มีบรรยากาศการทำงานที่ดี มีการสร้างสรรค์งานเพื่อ ส่วนรวม ตลอดจนให้การสนับสนุนและเผยแพร่ชื่อเสียงขององค์กร

4. ด้านการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) หมายถึง การกระทำ ที่แสดงถึงความเข้มแข็งในการทำงาน อดทนต่อความไม่สุขสบายในการทำงาน ความสามารถ ในการเผชิญกับปัญหาอันเป็นความมั่นคงของบุคคลในการทำงานเสียสละความสนใจส่วนตัว เพื่อให้เกิดผลดีในกลุ่มงาน

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยคาดว่า พฤติกรรมการเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร บริหารส่วนจังหวัดจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดและส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และการทำงานเป็นทีม

5. การรับรู้บทบาท

5.1 ความหมายการรับรู้บทบาท

การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายของบุคคลจากการรับสัมผัสจากสิ่งเร้า ต่าง ๆ ซึ่งการรับรู้นั้นอาจถูกต้องหรือไม่ถูกต้องนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น

ประสบการณ์ การงูใจ อารมณ์ สติปัญญา ความรู้ เป็นต้น และเป็นกระบวนการที่เกิด
แทรกระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง

สุพัตรา สุภาพ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า เป็นการ
ปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ (ตำแหน่ง) ดังนั้น บทบาทจึงเป็นรูปแบบพฤติกรรม
ของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งที่ได้รับตาม โครงสร้างทางสังคม โดยรูปแบบของ
พฤติกรรมดังกล่าวจะถูกกำหนดโดยความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับ
ตำแหน่งนั้น Katz and Kahn. (1978 : 43) ด้วยการแสดงบทบาทขึ้นอยู่กับความคาดหวังของ
คนในสังคมด้วย ดังนั้น บทบาทของบุคคลจึงได้รับการคาดหวังจากข้าราชการคนอื่น ๆ ใน
สังคม และบุคคลก็คาดหวังถึงบทบาทของคนอื่นเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามการคาดหวังใน
บทบาทของบุคคลจะมีความแตกต่างกัน ด้วยบุคคลมีความคิดและความต้องการที่แตกต่างกัน
ดังนั้น รูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในการแสดงบทบาทสามารถจำแนกเป็น 2 บทบาท คือ
บทบาทที่เกิดขึ้นจากตำแหน่งที่ได้รับและบทบาทที่ถูกคาดหวังให้แสดงออกจากข้าราชการใน
สังคม

จากการศึกษาของ Rizzo ,House and Listzman. (1970 : 150) เกี่ยวกับการ
รับรู้บทบาทของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร พบว่า การรับรู้บทบาทสามารถจำแนก ได้ออกเป็น 2
มิติ คือ มิติความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) และมิติความคลุมเครือในบทบาท (Role
Ambiguity) ซึ่งการจำแนกการรับรู้บทบาทออกเป็น 2 มิตินี้ ได้ถูกนำมาใช้ในการศึกษา
เกี่ยวกับการรับรู้บทบาทของบุคลากรทางการแพทย์ในประเทศไทยอย่างแพร่หลาย (วิรัตน์ ปาน
ศิลา. 2542 : ก) ในการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาการรับรู้บทบาทของข้าราชการในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด โดยประเมินว่า ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการรับรู้บทบาทของ
ตนเองได้ อย่างชัดเจนหรือไม่ และด้วยข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นอาชีพที่
ถูกคาดหวังในการแสดงออกถึงบทบาทต่าง ๆ ดังนั้น ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เกิดความรู้สึกขัดแย้งหรือไม่ที่จะแสดงบทบาทนั้น จึงจำแนกการรับรู้บทบาทเป็น 2 ด้าน คือ
1) ด้านความขัดแย้งในบทบาทและ 2) ด้านความคลุมเครือในบทบาท ดังรายละเอียดดังนี้

ความขัดแย้งในบทบาท หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ
กระทำตามบทบาทตนเองที่มีตั้งแต่สองบทบาทขึ้นไป เป็นความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม
ขัดแย้งหรือไม่ขัดแย้งเป็นความรู้สึกตรงกันข้ามในการที่จะต้องกระทำตามบทบาทในสอง
บทบาทที่เกี่ยวข้องกัน Rizzo, House and Listzman. (1970 : 155) ด้วยเป็นสถานการณ์ที่บุคคล
ต้องเผชิญกับความคาดหวังที่เป็นการแข่งขันหรือขัดแย้ง เมื่อข้าราชการในกลุ่มไม่มีความ

คาดหวังร่วมกันหรือเป็นการปฏิบัติงานตรงข้ามกับความคาดหวังของตนเอง หรือเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกันหรือในเวลาเดียวกันของพฤติกรรมที่ต้องแสดงบทบาทมากกว่าสองอย่าง และไม่ปฏิบัติตามที่บุคคลคาดหวังไว้ ในขณะที่ George and Jones. (1999 : 30) ให้ความหมายความขัดแย้งในบทบาทว่า เป็นการเกิดขึ้นของพฤติกรรมที่คาดหวังหรืองานที่แตกต่างจากการคาดหวังของบุคคลอื่น ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ในหลายบทบาทหน้าที่ในเวลาเดียวกันในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่เป็นการปฏิบัติส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือทีมงานด้วยการดำเนินการขององค์กรแต่ละแห่ง ประกอบด้วย บุคลากรในหลายสายงานและการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรในหลายสายงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ถูกคาดหวังให้ปฏิบัติงานในหลายลักษณะด้วยกัน ตลอดจนถูกคาดหวังในการปฏิบัติงานจากสังคม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องพบกับสถานการณ์ขัดแย้งบ่อยครั้ง และ Gibson Ivancevich. (1991 : 295) ได้จำแนกความขัดแย้งที่เกี่ยวกับบทบาทออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในผู้กำหนดบทบาท (Intrasender Conflict) โดยมีผู้กำหนดบทบาทเพียงคนเดียว แต่มีพฤติกรรมสนองความต้องการจากงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่สอดคล้องกัน
2. ความขัดแย้งระหว่างผู้กำหนดบทบาท (Intersender Conflict) เกิดขึ้นเมื่อพฤติกรรมการทำงานที่คาดหวังไว้ของผู้กำหนดบทบาทคนหนึ่งขัดหรือไม่ตรงกับความคาดหวังของผู้กำหนดบทบาทอีกคนหนึ่ง
3. ความขัดแย้งระหว่างบทบาทที่กำหนดให้ (Interrole Conflict) เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลหนึ่งมีอยู่หลายบทบาทแต่ละบทบาทที่มีอยู่นั้นจะเกี่ยวกับความคาดหวังที่แตกต่างกันของบุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน
4. ความขัดแย้งในบทบาทของผู้ครองตำแหน่ง (Job Incumbent Role Conflict) เกิดขึ้นเมื่อผู้ครองตำแหน่งนั้นพยายามที่จะทำอื่นได้ปฏิบัติต่อตัวเขาเองในลักษณะที่สอดคล้องกับภาพหรือสิ่งที่เขาคิดเกี่ยวกับตนเอง ถ้าพฤติกรรมที่คาดหวังไม่สอดคล้องกับความคิดเกี่ยวกับตน บุคคลก็จะต่อต้านพฤติกรรมที่คนอื่นคาดหวัง หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งในบทบาทของบุคคลอื่นหรือตำแหน่งของตนเองได้

ความคลุมเครือในบทบาท หมายถึง ความไม่แน่ชัดในบทบาทหรือการขาดความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของข่าวสารที่ถูกต้อง สำหรับการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบว่าบทบาทควรจะเป็นอย่างไร จึงจะสามารถปฏิบัติได้อย่างดีที่สุด อันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคล Rizzo, House and Listzman. (1970 : 303) ซึ่งการ

รับรู้บทบาทในมิติความคลุมเครือในบทบาทของเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งในการทำงาน เพราะหากขาดความรู้ใน การปฏิบัติบทบาทหรือไม่ทราบว่าจะปฏิบัติตามบทบาทของตนอย่างไรย่อมส่งผลถึงคุณภาพของการปฏิบัติงาน (อรัทัย วรากรวรวิทย์, 2530 : ก)

5.2 การวัดการรับรู้บทบาท

Rizzo, House and Listzman. (1970 : 210) ได้สร้างเครื่องมือวัดการรับรู้บทบาทขึ้น มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่าและนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารช่างเทคนิค จากการวิเคราะห์ห้อยค์ประกอบเชิงสำรวจ พบว่า เครื่องมือวัดการรับรู้บทบาท จำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท โดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้านเท่ากับ 0.82 และ 0.81 ตามลำดับ เครื่องมือวัดชุดนี้ได้ถูกนำมาแปลภาษาไทยและนำมาใช้ประเมินการรับรู้บทบาทในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาล มีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 (สะอาด วงศ์อนันต์นนท์, 2538 : บทคัดย่อ) และ วิริตี ปานศิลา (2542 : 75) วัดการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรสาธารณสุขระดับตำบล โดยพัฒนาเครื่องมือวัดการรับรู้เกี่ยวกับบทบาทตามแนวคิดของ Rizzo, House and Listzman. (1987) เครื่องมือวัดที่มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด จำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ ความขัดแย้งในบทบาทและความคลุมเครือในบทบาท โดยมีค่าความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในชนิดสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.78

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจะปรับใช้เครื่องมือของ ยศวรรณ พิพัฒน์ศิริผล (2541 : 95) มาใช้ในการประเมินการรับรู้บทบาทของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยปรับเนื้อหาเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ จากจริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้บทบาท

นุชนาด ธาดูทอง (2539 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ พบว่า นักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทต่ำ มีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความขัดแย้งในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และนักวิชาการที่มีความคลุมเครือในบทบาทต่ำมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่านักวิชาการที่มีความคลุมเครือในบทบาทสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยศวรรณ พิพัฒน์ศิริผล (2547 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ โดยศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมใน

การทำงานและปัจจัยระดับบุคคล ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บทบาทเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสอดคล้องกับการศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่บุคลากรทางการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งในบทบาทเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจด้านการสูญเสียสัมพันธภาพส่วนบุคคล และด้านความไม่สมหวังในผลสำเร็จของงานและความเหนื่อยหน่าย (Burnout) (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. 2533 : บทคัดย่อ) หากบุคคลมีการรับรู้บทบาทที่ขาดความชัดเจน การที่ต้องแสดงบทบาทที่มี ความขัดแย้งกันเอง ก็ส่งผลต่อสภาพจิตใจของตนเองในการปฏิบัติงาน ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ ด้วยไม่เชื่อมั่นว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ทำให้เครียด ท้อแท้ เบื่อหน่ายได้ ซึ่งผลให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานลดลง ในที่สุดก็เบื่อกับการปฏิบัติงาน หากพยาบาลสามารถเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถที่จะเลือกแสดงบทบาทที่มีความขัดแย้งกันได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดผลดีต่อสภาพจิตใจ เห็นคุณค่าตนเองด้วยสามารถทำหน้าที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ภาคภูมิใจในวิชาชีพที่ทำให้ได้ช่วยเหลือผู้อื่น จึงเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้นและมีความต้องการที่จะทำงานในวิชาชีพนี้ต่อไป

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยคาดว่า พฤติกรรมการรับรู้บทบาทจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และส่งผลโดยอ้อมผ่านบรรยากาศในหน่วยงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

1. ความหมาย

นักวิชาการได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไว้ดังนี้
 ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการกระทรวงศึกษาธิการ (2542 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานหรือบริการที่ถูกต้อง รวดเร็ว ใช้เทคนิคที่สะดวกสบายกว่าเดิม คุ่มค่าและใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในขณะที่ต้องการผลงานมากที่สุด

งานประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2548 : 4) ได้ให้ความหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปริมาณทรัพยากรที่ใช้ไปกับปริมาณผลผลิตที่เกิดจากกระบวนการ กล่าวคือ ประสิทธิภาพแสดงถึงความสามารถในการผลิตและความคุ้มค่าของการลงทุน

ยวณูช กุลาตี (2548 : 10) ให้ความหมายประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำอย่างหนึ่งที่ถูกต้อง (Doing Things Right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด

Avila, Fern and Mann. (1988 : 45) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) ว่าประกอบขึ้นด้วย 3 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรม (Behavior) ผลงาน (Performance) และประสิทธิผล (Effectiveness)

Jex. (1998 : 26) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Job Performance) หมายถึง พฤติกรรมทุกอย่างของข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร

Mackenzie, Podsakoff and Fetter. (1993 : 30) กล่าวถึง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นพฤติกรรมที่ถูกประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

Motowidlo, Borman and Schmit. (1997 : 72-73) ให้ความหมายประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่า เป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลหรือประสิทธิภาพขององค์กรสามารถถูกประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลของการประเมินจะบ่งบอกถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนหรือ เป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

Cascio. (1998 : 300) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ คือ เป้าหมาย (Goals) การวัด (Measurement) และการประเมินผล (Assessment)

Gillies. (1994 : 536) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านบริการเป็นผลิตผลของปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความสามารถ (Abilities) แรงจูงใจ (Motivation) และสภาพแวดล้อม (Environment) โดยการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแม่นยำจะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มผลิตภาพของการให้บริการ

จากความหมายของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง “ผลจากความสามารถ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมของข้าราชการที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกวัดและประเมินในรูปแบบของ

องค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผล หรือมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลของการประเมินจะบ่งบอกให้ทราบได้ว่า การปฏิบัติงานของข้าราชการนั้น สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค ในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือ ประสิทธิภาพของการให้บริการกับผู้มารับบริการ (ประชาชน)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

เชิงเศรษฐศาสตร์ แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลามากที่สุด ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (อ้างถึงใน ธานีรินทร์ สุทธิคุณุชร. 2543) ซึ่งให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในระบบราชการมีความหมายรวมถึงผลผลิตภาพและประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่วัดได้หลายมิติ ตามแต่วัตถุประสงค์ที่ต้องการพิจารณา คือ

1. ประสิทธิภาพในมิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) ได้แก่ การใช้ทรัพยากรการบริหาร คือ คน เงิน วัสดุ เทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด
2. ประสิทธิภาพในมิติของกระบวนการบริหาร (Process) ได้แก่ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีสะดวกกว่าเดิม
3. ประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ ได้แก่ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลาผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและ บริการเป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

เชิงสังคมศาสตร์ แนวความคิดในเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์ หมายถึง ปัจจัยนำเข้าซึ่งพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือ การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2525 : 123) กล่าวว่า ประสิทธิภาพในทางราชการหมายถึงผล การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และประโยชน์แก่มวลมนุษย (Human Satisfaction and Benefit Produced) และยังคงพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคมด้วย โดยการนำเวลาเข้ามา พิจารณาคด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2526 : 198) นิยามว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่ได้เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่าข้าราชการของตนสามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2531 : 86) กล่าวว่า ประสิทธิภาพจะเป็นเครื่องชี้วัดความเจริญก้าวหน้า หรือความล้มเหลวขององค์กรผู้บริหารที่เชี่ยวชาญจะเลือกการบริการที่เหมาะสมกับองค์กรของตน และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ที่ศึกษาไว้มาก ซึ่งในการศึกษาได้ให้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน จำแนกไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก ได้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) หรือเรียกว่า พฤติกรรมตามบทบาท (In-role Behavior) (Jex. 1998 : 52-54) และกลุ่มที่นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวม (Overall Performance) (Jex. 1998 : 26-30) ซึ่งได้นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานว่าเป็นพฤติกรรมทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวกับการทำงาน อันหมายรวมถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) ผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีและการวิจัยที่นิยามประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในฐานะของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานรวมเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษานี้

Motowidlo, et al. (1997 : 72-82) ได้เสนอทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance) ซึ่งจำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการทำงานหรือตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และ 2) การปฏิบัติงานตามสถานการณ์หรือการปฏิบัติงานที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมขึ้นเองตามสภาพการณ์ที่พบเห็น โดยปราศจากคำสั่งใด ๆ อย่างไรก็ดี พฤติกรรมที่แสดงขึ้นนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในทางตรงหรือทางอ้อม ซึ่งประสิทธิภาพการปฏิบัติงานทั้ง 2 ประเภท จะถูกนำมาประเมินเป็นการปฏิบัติงานรวมของข้าราชการ เพื่อนำมาพิจารณาในการให้ผลตอบแทนตามระบบขององค์กรต่อไป

แคมป์เบล (Campbell) จำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานออกเป็น 8 มิติ ในขณะที่ เมอร์ฟี (Murphy) จำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา

รอกเป็น 4 มิติ โดยมีประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของทั้งสองโมเดลสามารถเปรียบเทียบกัน
ได้แสดงดังในตารางที่ 1 (Jex. 1998 : 27-30)

ตารางที่ 1 มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของแคมป์เบล	มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเมอร์ฟี
1. การปฏิบัติงานในงานที่ทำ (Job-Specific Task Proficiency)	1. พฤติกรรมมุ่งทำงาน (Task-oriented Behavior)
2. การนิเทศ ภาวะผู้นำ (Supervision Leadership)	2. พฤติกรรมการหลบเลี่ยง (Down-Time Behavior)
3. การบริหารการจัดการ (Management Administration)	3. พฤติกรรมไม่เหมาะสม อันตราย (Destruction Hazardous Behavior)
4. ความพยายามในการแสดงตัวอย่าง (Demonstrating Effort)	4. พฤติกรรมมุ่งที่ตัวบุคคล (Interpersonally Oriented Behavior)
5. คงไว้ซึ่งวินัยส่วนบุคคล (Maintaining Personal Discipline)	
6. การปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานที่ทำ (Non Job-Specific Task Proficiency)	
7. การสื่อสารในการทำงาน โดยการเขียนและ คำพูด (Written and Oral Communication Task Proficiency)	
8. การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและทีมงาน (Facilitating Peer and Team Performance)	

จากตารางที่ 1 เห็นได้ว่า โมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ แคมป์เบล นั้น
เป็นโมเดลที่สามารถอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลได้ครอบคลุมมากกว่าโมเดล
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เมอร์ฟี ซึ่งโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ เมอร์ฟี นั้น
พัฒนาขึ้นภายใต้บริบทเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ในโมเดลประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ

แคมป์เบล มีเพียง 3 มิติ (มิติที่ 1, 4 และ 5) เท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานหลักของทุกงาน อย่างไรก็ตาม มิติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

Fivars and Gosnell. (1966 : 125) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของพยาบาลในรูปของประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นวิธีการที่จะทำให้ทราบถึงระดับของการปฏิบัติในสภาพที่เป็นจริง เนื่องจากเป็นการประเมินจากพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติว่า ได้นำความรู้ความสามารถใช้ในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด รวมทั้งทักษะและความชำนาญของผู้ปฏิบัติด้วย และหากนำผลการประเมินไปใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลหรือเพื่อการป้องกันแล้ว การประเมินในรูปแบบของพฤติกรรมจะเป็นวิธีที่เหมาะสม

จากแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในการศึกษาครั้งนี้ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานโดยพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ สำหรับรายละเอียดเกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

3. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

บทบาท (Role) ตามพจนานุกรมเว็บสเตอร์ ให้คำจำกัดความไว้ 2 ประการ คือ 1) บทบาทที่ได้รับมอบหมายให้แสดง เช่น บทบาทของตัวพระเอก นางเอก บทบาทของตัวผู้ร้ายและตัวแสดงประกอบอื่น ๆ และ 2) หน้าที่ ซึ่งความหมายของหน้าที่คือ การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรืออีกนัยหนึ่งตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ ซึ่งคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เป็นข้อความที่ถูกเขียนขึ้น เพื่อบรรยายสาระของงาน อันรวมถึงหน้าที่ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับงานนั้น

1. บทบาทผู้บริหาร จำแนกเป็นการบริหารใน 3 ส่วนคือ การบริหารคน ได้แก่ การกำหนดสายบังคับบัญชา จัดอัตรากำลังมอบหมายงาน วินิจฉัยสั่งการ และการพัฒนาระบบนิเทศ การบริหาร ได้แก่ จัดระบบการให้บริการ การใช้กระบวนการในการบริการ และการพัฒนาทีมการให้บริการ และการบริหารสภาพแวดล้อม ได้แก่ ระบบบันทึก การสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

2. บทบาทผู้ร่วมงาน ข้าราชการต้องมีทักษะในด้านสัมพันธภาพการเรียนรู้ งาน และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ พัฒนาทักษะการบริการที่สอดคล้องกับทิศทางการปฏิบัติงานในทีมของการให้บริการ

2.1 บทบาทที่ปรึกษาและขอคำปรึกษา เป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลเมื่อลูกค้า (ผู้มารับบริการ) มีความต้องการการดูแลเป็นพิเศษ โดยการให้ความช่วยเหลือที่เหมาะสมให้แก่ผู้มารับบริการ

2.2 บทบาทผู้เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

2.3 บทบาทผู้แทนลูกค้าหรือผู้มารับบริการ เป็นตัวกลางในการประสานระหว่างลูกค้ากับบุคคล หรือบริษัทที่เป็นคู่สัญญาทางการค้ากับลูกค้า

นอกจากนี้ ข้าราชการยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในการประยุกต์ใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับหลักการ แนวความคิด วิธีการทำงาน โดยใช้หลักการบริการขั้นพื้นฐานสามารถ แก้ไขปัญหาในงานประจำได้เหมาะสมและมีความสามารถในการตัดสินใจทางด้านเทคนิคได้บ้าง

ในการวิจัยในครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือคนบน ดังนั้น ในพฤติกรรมตามบทบาทตามหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้วิจัยจึงใช้ความหมายลักษณะงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และบทบาทของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาปรับเพื่อให้สอดคล้องกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ดังนั้น พฤติกรรมตามบทบาทของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของข้าราชการตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน จำแนกงานที่ปฏิบัติเป็น 2 ด้าน คือ ด้านปฏิบัติการ และด้านบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านบริการ

ด้านปฏิบัติงานด้านบริการ หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อเข้าปฏิบัติงาน โดยงานจะมีผลเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการหรือประชาชน ได้แก่ การดูแลและการให้คำปรึกษา การประสานงานและการให้ความรู้ ตั้งแต่การที่ผู้มารับบริการหรือประชาชนเข้ามาติดต่อหรือใช้บริการจนกระทั่งผู้มารับบริการทำธุรกรรมเรียบร้อย โดยให้ความรู้ในศาสตร์และศิลป์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ด้านบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมายที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับบริการหรือประชาชน และเป็นการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการส่งเสริม

การปฏิบัติงานด้านบริการให้ผู้รับบริการและประชาชน ได้แก่ การเตรียมพร้อมด้านอุปกรณ์และเทคโนโลยี วัสดุต่างๆ ให้มีจำนวนเพียงพอ และพร้อมใช้ตลอดเวลา การจัดการด้านบุคลากรในทีมการให้บริการ การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพการบริการ การประชุมกับบุคลากรในหน่วยงาน การปฏิบัติตามนโยบายและข้อปฏิบัติของหน่วยงาน

4. การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

วิรัช ธรรมนารถสกุล (2544 : 89-92) ได้สร้างเครื่องมือวัดพฤติกรรมตามบทบาทของพยาบาลวิชาชีพ ในการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลทางตรง อิทธิพลกึ่งกลาง และอิทธิพลสอดแทรก” โดยใช้วัดพฤติกรรมตามบทบาทการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการบริหารและสนับสนุน การปฏิบัติการพยาบาล เครื่องมือวัดประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 18 ข้อ โดยมิได้ด้านการปฏิบัติการพยาบาล 10 ข้อ และด้านการบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล จำนวน 8 ข้อ ลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด เครื่องมือมีความเชื่อมั่นสอดคล้องภายในด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งหมด ด้านการปฏิบัติการพยาบาล และด้านการบริหารและสนับสนุนการปฏิบัติการพยาบาล เท่ากับ 0.90, 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ และเมื่อนำไปวิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ($x = 220.17, df = 191, p\text{-value} = .07$)

ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยนำเครื่องมือวัดการวัดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของ วิรัช ธรรมนารถสกุล (2544 : 89-92) มาปรับใช้ในการวัดพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับบริบทในการศึกษา ประกอบด้วย ข้อคำถามจำนวน 20 ข้อ และมีลักษณะเป็นมาตรวัดประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่จริงที่สุดถึงไม่จริงที่สุด

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ Smith, Organ and Near. (1983 : 151-154) ได้ศึกษาพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่มีลักษณะเป็นพฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษ (Extra Role) นอกเหนือจากการทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย โดยพฤติกรรมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ เป็นการกระทำที่ 1) ตัดสินใจด้วยตนเอง 1) ไม่ตระหนักถึงผลตอบแทนในระบบรางวัลขององค์กร และ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้การทำหน้าที่ในองค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น Organ. (1988 : 4) พฤติกรรมที่เป็นบทบาทพิเศษโดย Organ ได้ให้ข้อสรุปว่า การปฏิบัติงานตามสถานการณ์และพฤติกรรมการเป็นข้าราชการที่ดี

ขององค์กร มีลักษณะและความหมายของพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน จึงนิยามพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ไว้ใหม่คือ การปฏิบัติหรือการกระทำที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั้งสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม และด้านจิตใจในองค์กร

Smith, Organ and Near. (1983 : 653) ได้ศึกษาพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นบทบาทพิเศษเพียงอย่างเดียว พบว่า การแสดงพฤติกรรมที่นอกเหนือจากพฤติกรรมที่ถูกกำหนดโดยบทบาทหน้าที่แล้วจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น หรือเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของผู้ร่วมงานทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น พฤติกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นพฤติกรรมตามบทบาทพิเศษ ด้วยการที่บุคคลไม่แสดงพฤติกรรมบทบาทพิเศษนี้ ก็จะไม่ถูกลงโทษภายใต้ระบบการลงโทษขององค์กร

วิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

วิธีการในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่าง ๆ สามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่นิยมมากที่สุดในปัจจุบัน ได้แก่ การใช้เทคนิคการฝึกอบรมโดยอาศัยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรม ทั้งนี้เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นกระบวนการขององค์กรที่จะพัฒนาบุคคล เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจมีทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ที่เหมาะสม การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทำงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงความหมายของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ประโยชน์ของการฝึกอบรม ประเภทของการฝึกอบรม และเทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

1. ความหมายของการฝึกอบรม

ปัจจุบันการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มทั้งคุณภาพและประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล นักวิชาการได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้คล้ายคลึงกันดังนี้

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนปรับเปลี่ยนเจตคติและพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันจะก่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2542 : 5) สอดคล้องกับแนวคิดของ รัชนี สุจิจันทร์รัตน์ (2546 : 10) กล่าวว่า การ

ฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น โดยมีความมุ่งหมายที่จะให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ของคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของการฝึกอบรม สรุปได้ว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการจัดกิจกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ เกิดทักษะในการทำงาน เปลี่ยนแปลงทัศนคติ เจตคติ ตลอดจนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เป้าหมายสำคัญของการฝึกอบรมคือ การให้ความรู้ เสริมสร้างทักษะ และปรับทัศนคติให้สอดคล้องกับความจำเป็น ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร ดังได้กล่าวมาแล้ว วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมตามทัศนะของนักวิชาการมีแตกต่างกันดังต่อไปนี้

ยงยุทธ เกษสาคร (2546 : 20) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เพื่อป้องกันปัญหาความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงาน
2. เป็นกรรมวิธีหนึ่งที่จะช่วยลดปัญหาการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน

ผิตพลาต

3. เพื่อให้บุคลากรขององค์กรทันสมัยและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. เพื่อช่วยประหยัดรายจ่ายในการสรรหาบุคลากรบรรจุใหม่
5. เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างบุคลากรที่ทำงานในองค์กรเดียวกัน
7. เพื่อให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนาบุคลิกภาพของตนเอง
8. เพื่อช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง
9. เป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง
10. ช่วยเสริมสภาพคล่องโอกาสของบุคลากรช่วยเหลือผู้ที่ขาดโอกาสด้าน

การศึกษา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมุ่งเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวม เช่น การพัฒนาคุณภาพ การบำรุงรักษาบุคลากร และด้านที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับ

บุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมยังมีไว้เพื่อแก้ไข ปัญหาในปัจจุบันและเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อีกด้วย

3. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรได้รับ คัดเลือกเข้าทำงานในองค์กรแล้ว ก็ไม่ได้หมายความว่า เขามีความรู้ความสามารถเหมาะสมทุก อย่างใน การทำงาน หรือแม้บุคลากรที่ทำงานมาระยะหนึ่งแล้วก็ไม่ได้อธิบายความว่า เขา จะต้องมีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่ กล่าวถึงประโยชน์ของการฝึกอบรม ไว้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การฝึกอบรมให้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเป็นอัน มาก เพราะจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงเจตคติค่านิยมของผู้ เข้ารับการอบรม ทำให้มีสมรรถภาพใน การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ดังนั้น ประโยชน์ที่จะได้รับ จากการฝึกอบรมสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้ (วิจิตร อวาทกุล. 2540 : 24)

1. ประโยชน์ต่อระดับหน่วยงานและองค์กร คือ ช่วยลดค่าใช้จ่ายทางด้าน แรงงานและค่าตอบแทนบุคลากร ลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ด้าน สาธารณูปโภคโดยรวมขององค์กร ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อมให้กับองค์กร ช่วย ลดความเสี่ยงและอุบัติเหตุจากการทำงาน พัฒนาการทำงานขั้นพื้นฐานขององค์กรให้ถูกต้อง และได้มาตรฐาน ความสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการดีขึ้น เพราะผลจากบุคลากรทำงานดี สามารถ สนองความต้องการกำลังคนของหน่วยงานหรือองค์กรได้ และช่วยให้หน่วยงานปรับตัวเข้ากับ ความผันแปรทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่จะมีในอนาคต

2. ประโยชน์ต่อระดับผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา คือ ช่วยให้เกิดผลงานที่ดี ขึ้น เมื่อบุคลากรตระหนักในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ส่งผลให้การบริหารสั่งงาน สนองนโยบายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดปัญหาและแก้ไขงานที่ผิดพลาด งานมี คุณภาพมากขึ้น ลดภาระในการปกครอง การบังคับบัญชาและการควบคุมการปฏิบัติงาน ช่วย เสริมสร้างการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด ประหยัดเวลาสำหรับผู้บริหารไม่ต้อง เสียเวลาในการสอนงานและให้คำแนะนำ

3. ประโยชน์ต่อระดับข้าราชการหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน คือ ช่วยส่งเสริม ความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตัวข้าราชการเอง ทำให้เกิดความมั่นใจในการ ปฏิบัติงาน ช่วยลดอุบัติเหตุหรือการทำงานผิดพลาดซึ่งอาจเกิดจากความไม่รู้วิธีการปฏิบัติงาน

ที่ถูกต้อง ช่วยทบทวนแนวคิดและเจตคติ ทำให้เกิดความสนใจงานในหน้าที่จนเกิดความรักในหน้าที่การทำงานที่ทำ ช่วยเสริมสร้างทักษะและความสามารถที่สูงขึ้น การทำงานจะประสบความสำเร็จด้วย ความรวดเร็วก่อให้เกิดแรงเสริมและกำลังใจในการทำงาน ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนา ความทันสมัยและเพิ่มวิทยฐานะตนเอง ทำให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในโอกาสต่อไป

4. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมทำได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากร นักวิชาการได้จัดแบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้แตกต่างกัน ดังนี้

วิจิตร อวระกุล (2540 : 20) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-Service Training or Pre-entry Training) เป็นการศึกษาวิชาความรู้พื้นฐานในโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สอนเน้นหนักไปในเชิงวิชาการ ทฤษฎี หลักการเทคนิค ส่วนการทำงานเป็นหน้าที่ของหน่วยงานและนักศึกษาต้องไปฝึกปฏิบัติหาประสบการณ์เอง ในระยะนี้จึงเป็นการให้การศึกษาในเนื้อหาวิชาการอย่างกว้าง ๆ ทั่ว ๆ ไป
2. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการอบรมให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานในระยะแรกเป็นการแนะนำให้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติ ภาวะนิยม โครงสร้าง ผู้บริหาร ลักษณะของงาน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้คุ้นเคยกับหน่วยงาน รู้สึกมั่นคง มีความเชื่อมั่น และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ทำให้สามารถปรับตัวให้คุ้นเคยกับองค์กรได้อย่างรวดเร็ว
3. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Induction Training) เป็นการฝึกอบรมก่อนลงไปปฏิบัติงาน เพื่อให้ข้าราชการมีความรู้ในเรื่องของงานวิธีปฏิบัติที่ถูกต้องปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ สำหรับผู้ที่เข้ามาใหม่หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่
4. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Training or On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในหน้าที่ที่บุคคลทำอยู่ โดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานในขณะรับการฝึกอบรม

5. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง (Special Training) เป็นการอบรมเทคนิคหรือรายละเอียดเฉพาะเรื่องที่จัดขึ้นเฉพาะหน่วยงาน เพื่อเสริมงานหลักให้ได้ผลยิ่งขึ้น

6. การอบรมพิเศษ (Special Training) เป็นการอบรมรายการพิเศษ นอกเหนือจากการอบรมที่กล่าวมาแล้ว เป็นการอบรมเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม เช่น อบรมอาสาสมัคร การอบรมอาสาสมัครบรรเทาสาธารณภัย เป็นต้น

วิบูลย์ บุญชูโรกุล (2545 : 14) แบ่งประเภทหรือทางเลือกในการฝึกอบรม ออกเป็น 5 กลุ่ม ตามความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนความอาวุโสของบุคลากรแตกต่างกัน คือ

1. การฝึกอบรมงานที่ทำในองค์กร เช่น การสอนงาน การให้พี่เลี้ยงให้เป็นผู้ช่วย

2. เข้าร่วมกิจกรรมในองค์กร หมายถึง การให้โอกาสที่จะเรียนรู้หน่วยงานเดียวกันหรือหน่วยงานอื่นในองค์กร เช่น การหมุนเวียนงาน

3. เข้าร่วมกิจกรรมภายนอก เช่น มอบหมายให้ไปช่วยงานหน่วยงานอื่น ๆ ไปเยี่ยมชมกิจการขององค์กรอื่น

4. หลักสูตรการฝึกอบรมภายใน จัดขึ้นเพื่อสนองความต้องการเฉพาะขององค์กร

5. หลักสูตรฝึกอบรมภายนอก ซึ่งมีความหลากหลายของเนื้อหา ระยะเวลา วิธีการและสถานที่ บางหลักสูตรเป็นการเรียนแบบทางไกลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว บางหน่วยงานอาจแบ่งประเภทของการฝึกอบรม ออกเป็นหมวดใหญ่ ๆ คือ การฝึกอบรมตามความต้องการของงาน (Job Requirement) การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับงาน (Job Related Training) การฝึกอบรมเพื่อรับตำแหน่งหรือหน้าที่ที่สูงขึ้น (Up-ward Mobility Training) การฝึกอบรมที่มีความสัมพันธ์กับวิชาชีพ (Career Related Training) (วิจิตร อาวะกุล. 2540 : 9)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับประเภทของการฝึกอบรม พบว่านักวิชาการแบ่งประเภทการฝึกอบรมได้หลายวิธีแตกต่างกันไป ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะและวัตถุประสงค์ในการจัดการฝึกอบรม เช่น แบ่งเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน การฝึกอบรมระหว่างทำงานหรืออาจจะแบ่งย่อยออกเป็นการฝึกอบรมก่อนทำงาน การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น แต่สำหรับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการทำงานเป็นทีม การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ การรับรู้ใน

บทบาทหน้าที่ การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน โดยใช้โปรแกรมการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมที่ผู้วิจัยจัดขึ้นนี้ เป็นการฝึกอบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (Off-The-job Training) โดยผู้วิจัยเป็นคณาจารย์ในการจัดฝึกอบรม และจัดฝึกอบรมในห้องประชุมที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลาอย่างเต็มที่ เพื่อให้ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้นำสิ่งที่ได้รับการฝึกอบรมพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม โดยการนำความฉลาดทางอารมณ์ไปใช้ในการทำงาน เป็นทีม เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ รวมทั้ง การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสานหลายวิธี ซึ่งผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

5. เทคนิคการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการฝึกอบรม หมายถึง วิธีการสอนการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เทคนิคการฝึกอบรมจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมแต่ละเทคนิคมีลักษณะเฉพาะ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องพิจารณาเลือกเทคนิคให้เหมาะสม ปัจจุบันมีเทคนิคการฝึกอบรมให้เลือกมากกว่า 30 วิธี (วิบูลย์ บุญขจรโรกุล, 2545 : 16) แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยรวบรวมมาเฉพาะวิธีที่นิยมใช้กันมากและเทคนิคเฉพาะที่นิยมใช้ในการฝึกพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมเท่านั้น ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดดังนี้ (วิบูลย์ บุญขจรโรกุล, 2545 : 16-20)

1. การบรรยาย (Lecture) หรือการสอน (Instruction) เป็นวิธีที่ใช้กันมากที่สุดใน การฝึกอบรม เป็นการนำเสนอเนื้อหาสาระความรู้จากวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยทั่วไปจะเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยผู้เรียนจะเป็นผู้รับฟัง สังเกต และทำความเข้าใจกับหลักการ แนวคิด และวิธีการที่วิทยากรนำเสนอ ถึงแม้จะเรียกวิธีนี้ว่า เป็นการบรรยาย ซึ่งหมายถึงการนำเสนอโดยการพูดแต่ในทางปฏิบัติ ผู้บรรยายที่ดีมักจะมีสื่อที่จะช่วยให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสมากกว่าการฟังเพียงอย่างเดียว เช่นมีการนำเสนอประเด็นสำคัญโดยใช้เครื่องฉายแผ่นใส สไลด์ ใช้วีดิทัศน์หรือภาพยนตร์มาช่วยให้เห็นภาพที่ยากต่อการอธิบาย และมีเอกสารประกอบการบรรยาย

2. การอภิปราย (Discussion) คือ การจัดให้บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาพูด แสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนเองให้คนอื่นฟัง ในประเด็นที่เป็นปัญหาหรือความสนใจของคนทั้งกลุ่มผู้พูดอาจเป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถทั้งหมด

(Panel Discussion) หรืออาจเป็นการอภิปรายเฉพาะในกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Group Discussion) ก็เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อค้นหา พิจารณา และดำเนินการแก้ไข ปัญหา หรือหาข้อสรุปที่เป็นความสนใจร่วมกัน

3. การสาธิต (Demonstration) เป็นการสอน โดยการอธิบายหลักการ ทฤษฎี และแสดงวิธีการตามลำดับขั้นตอนที่ถูกต้องของการปฏิบัติงาน การใช้เครื่องมือ ฯลฯ เพื่อให้ ผู้เรียน ได้สังเกตเข้าใจ และปฏิบัติตามหลักการและกระบวนการที่ถูกต้อง หลังจากที่ได้อธิบาย และแสดงให้ดูแล้วจะต้องให้ผู้เรียนฝึกปฏิบัติทันที โดยวิทยากรจะคอยสังเกตวิธีการและ ขั้นตอนในการปฏิบัติ คอยให้คำแนะนำหรือแก้ไขข้อบกพร่อง จนกว่าจะสามารถปฏิบัติได้ ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด การอธิบาย และแสดงวิธีการตามลำดับขั้นตอนอาจทำโดยใช้เทป วิดีทัศน์ หรือภาพยนตร์

4. การระดมความคิด (Brainstorming) เป็นวิธีการที่ใช้พัฒนาทักษะในการ แก้ปัญหาโดยการพยายามหาวิธีหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่อาจถูกมองข้ามไป สำหรับวิธีนี้การคิด อย่างสร้างสรรค์มีความสำคัญมากกว่าการคิดวิเคราะห์ตามวิธีการที่ใช้โดยทั่วไป วิธีการของ การระดมความคิดก็คือการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเสนอแนวคิดหรือวิธีที่นึกได้ทันทีอย่างเป็น อิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมหรือความเป็นไปได้ และไม่ยอมให้มีการการถูก กัดค้านหรือวิจารณ์จากข้าราชการภายในกลุ่มมีการกระตุ้นให้ข้าราชการเสนอความคิดให้ หลากหลายให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แนวคิดทุกอันจะถูกบันทึกไว้ เมื่อรวบรวมแนวคิดหรือ วิธีการได้ทั้งหมดแล้วก็นำมาจัดกลุ่ม แล้วนำเอาแต่ละกลุ่มแนวคิดนั้นมาวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อ หาแนวทางที่เป็นไปได้ที่ดีที่สุดที่จะใช้แก้ไขปัญหานั้น

5. การศึกษากรณี (Case Study) เป็นวิธีการสร้างประสบการณ์ในการ วิเคราะห์ค้นหาสาเหตุและแนวทางในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจ ทักษะในการรับฟัง โดย ให้ผู้เรียนอ่านหรือรับฟังเหตุการณ์ที่เป็นจริงหรือสมมติขึ้น แล้วทำการศึกษาหาวิธีการที่จะ แก้ไข จากนั้นจึงนำเสนอผลการวิเคราะห์และแนวทางการปัญหาของตนเองหรือของกลุ่มต่อผู้ เข้ารับ การฝึกอบรมด้วยกัน โดยวิธีนี้ข้าราชการทั้งหมดจะได้เรียนรู้และเปรียบเทียบวิธีการ วิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุและแนวทางการแก้ปัญหาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ได้ภายในทันที

6. การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการจัดกลุ่มให้ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมเดินทางไปยังสำนักงาน โรงงาน หรือโครงการ เพื่อเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้จาก การรับฟังและสังเกตวิธีการทำงาน การใช้เครื่องมือ หรือสิ่งที่เป็นรูปธรรมซึ่งยากต่อการ

นำเสนอในห้องเรียน ก่อนการเดินทางจะต้องให้ผู้เข้าอบรมได้รับทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานที่ที่จะดูงาน จุดเด่น และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ เมื่อไปดูมาแล้ว อาจให้เขียนรายงานหรือจัดให้มีการรายงานสรุปผล เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มอีกด้วย

7. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Play) เป็นวิธีการที่เหมาะสมในการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและการรับรู้ถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น โดยการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปแสดงบทบาทของผู้อื่นซึ่งมีสภาพแวดล้อมทางสังคม ทัศนคติ และค่านิยมแตกต่างหรือตรงกันข้ามกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม หลังจากการแสดงบทบาทสมมติแล้ว วิทยากรจะต้องอธิบายชี้ให้เห็นประเด็น เพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมไปสู่สิ่งที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรและสังคมโดยรวม

8. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ เงื่อนไข สภาพแวดล้อม หรือกระบวนการคล้ายจริงที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติ ตัดสินใจแก้ปัญหาที่สถานการณ์ที่ถูกสร้างขึ้น วิธีนี้จะใช้เมื่อการฝึกปฏิบัติของจริงอาจมีค่าใช้จ่ายสูงเกินไปหรือมีอันตรายมาก

9. การฝึกปฏิบัติงาน (On-the-Job-training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่จัดให้มีขึ้นในที่ทำงาน โดยมีผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในงานที่ต้องเรียนรู้เป็นผู้ทำหน้าที่สอนให้ปฏิบัติงานได้ เช่นเดียวกับบุคลากรคนอื่น ๆ มักจะจัดให้กับบุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้บุคลากรดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นโดยเร็ว รวมทั้งกรณีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานซึ่งจะต้องเริ่มดำเนินการโดยไม่มีโอกาสจัดให้มีที่ฝึกอบรมในชั้นเรียนตามปกติ การฝึกอบรมวิธีนี้ให้ได้ผลจะต้องทำตามกระบวนการที่ถูกต้อง กล่าวคือ มีการวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์กำหนด เนื้อหาสาระ และทักษะที่ต้องเรียนรู้ แล้วจึงดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผล ตามลำดับ

10. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมซึ่งใช้กลุ่มเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทัศนคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้อง รวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม กระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้ รับรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาตนเอง โดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม

11. การแสดงแบบพฤติกรรม (Modeling) เป็นเทคนิคที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้จากพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นตัวแบบหรือผลที่เกิดจากการกระทำของตัวแบบ และผู้

ฝึกอบรมเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบ เพื่อเป็นการฝึกทักษะ ฝึกพฤติกรรมที่เหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นและเกิดศรัทธา หรือมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันจนยึดพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมของตนเองต่อไป

12. การซ้อมบทบาทของพฤติกรรม (Behavioral Rehearsal) ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญสำหรับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม เทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เข้าใจว่า ตนเองมีความต้องการที่จะสื่อสารให้ผู้อื่นรู้เรื่องอะไร ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถที่จะตอบโต้กับอีกฝ่ายหนึ่งได้หลายวิธี ลดความวิตกกังวลลง เพราะได้ซ้อมบทบาทของพฤติกรรมที่ต้องการแสดงออก ก่อนที่จะไปแสดงในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกิดความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น

13. การให้สิ่งเสริมแรง (Reinforcement) เป็นเทคนิคที่นิยมใช้ในการฝึกเกี่ยวกับพฤติกรรม เพื่อเพิ่มแรงจูงใจให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้าราชการกลุ่มด้วย ถ้าข้าราชการช่วยกันอภิปรายให้สิ่งเสริมแรงแล้ว ก็จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกพฤติกรรมมีความกระตือรือร้นมากขึ้น สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่ต้องการได้เร็วขึ้น การให้สิ่งเสริมแรงอาจจะเป็นการให้รางวัลทางสังคม เช่น คำชมเชย กำลังใจ เป็นต้น โดยทั่วไปการให้สิ่งเสริมแรงจะมีทั้งการเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) ซึ่งการให้สิ่งเสริมแรงทางบวกเป็นที่นิยมมากกว่า เพราะสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เร็วกว่าการเสริมแรงในทางลบ

14. การฝึกให้จินตนาการถึงสภาพการณ์ (Imagine Handling The Situation) เป็นการฝึกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจินตนาการและคิดถึงลักษณะของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ ทำได้โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งหรือนอนในท่าที่สบายที่สุดหลับตาและจินตนาการตามทิวทัศน์ที่วิทยากรบอก เป็นการซักซ้อมพฤติกรรมของตนเองในความคิด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปซักซ้อมและทบทวนเองที่บ้าน การฝึกซ้อมพฤติกรรมในความคิดเช่นนี้ จะช่วยให้การฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสมได้ผลดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะถ้าใช้กับการเสริมแรงทางบวก จะทำให้ผู้ฝึกมีกำลังใจในการฝึกพฤติกรรมดังกล่าวมากยิ่งขึ้น

15. การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เป็นวิธีการที่จะช่วยผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมให้พัฒนาพฤติกรรมการแสดงออกได้เหมาะสมยิ่งขึ้น มักจะใช้ควบคู่กับการฝึกซ้อมพฤติกรรม และการแสดงบทบาทสมมติ การให้ข้อมูลป้อนกลับสำหรับการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ควรจะให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวกก่อน แล้วเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

16. การมอบหมายการบ้าน (Assigning Homework) เป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการฝึกพฤติกรรมการแสดงออกอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะระยะเวลาในการเข้ากลุ่มแต่ละครั้งเป็นช่วงสั้น ๆ การจะฝึกให้ได้ครบทุกคนและหลาย ๆ ตั้งย่อมเป็นไปได้ นอกจากนี้ การฝึกบางอย่างไม่สามารถกระทำได้ในทันทีในห้องทดลอง เช่น อาจทำได้โดยการให้ไปฝึกหน้ากระจกที่บ้าน หรือการให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสมมีโอกาสไปแสดงพฤติกรรม การแสดงออกอย่างเหมาะสมในสถานการณ์จริง ๆ ที่บ้าน

17. การเขียนบทพูด (Assertive Script) เป็นเทคนิคเฉพาะอีกอย่างหนึ่งที่นิยมใช้ในการฝึกพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารด้านภาษาพูด บทพูดที่เขียนไว้ล่วงหน้าเรียกว่า "Script" การเขียนบทพูดจะช่วยให้ผู้พูดซึ่งอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกเอารัดเอาเปรียบ ได้วางแผนไว้ล่วงหน้าว่า จะพูดอย่างไรจึงจะทำให้บุคคลที่เคยเอาเปรียบได้รู้ถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้พูด ไม่เอาเปรียบหรือล่วงละเมิดสิทธิของผู้พูดอีกต่อไป เกิดความมั่นใจ ไม่ต้องกลัวผิด แก้ปัญหาเรื่องที่คิดคำพูดไม่ทันได้

จะเห็นได้ว่า เทคนิคการฝึกอบรมมีอยู่มากมายหลายวิธี แต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไป การเลือกเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการเรียนรู้ ซึ่งในการฝึกพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม สำหรับข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกเทคนิคการฝึกอบรมหลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ วิธีการบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงแบบพฤติกรรม การซ้อมบทบาทพฤติกรรม การให้สิ่งเสริมทางบวก การฝึกให้จินตนาการถึงสถานการณ์ การมอบหมายการบ้าน การเขียนบทพูด การให้ข้อมูลป้อนกลับ กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ และการระดมสมอง ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม ได้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมแสดงออกอย่างเหมาะสม และสามารถนำพฤติกรรมดังกล่าวไปใช้ในการให้บริการกับลูกค้าหรือผู้มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถิต คำลำเลียง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของช่างอากาศยาน ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ กล่าวว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประกอบด้วยความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การได้รับฝึกอบรม ความพึงพอใจการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจการปฏิบัติงาน

อรรถวุฒิ ตัญจนาวีทย์ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ผลวิจัยมีดังนี้

- 1) ข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในการทำงาน
- 2) สถานภาพของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ
- 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองการสื่อสาร สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน และการได้รับความยุติธรรมในหน่วยงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

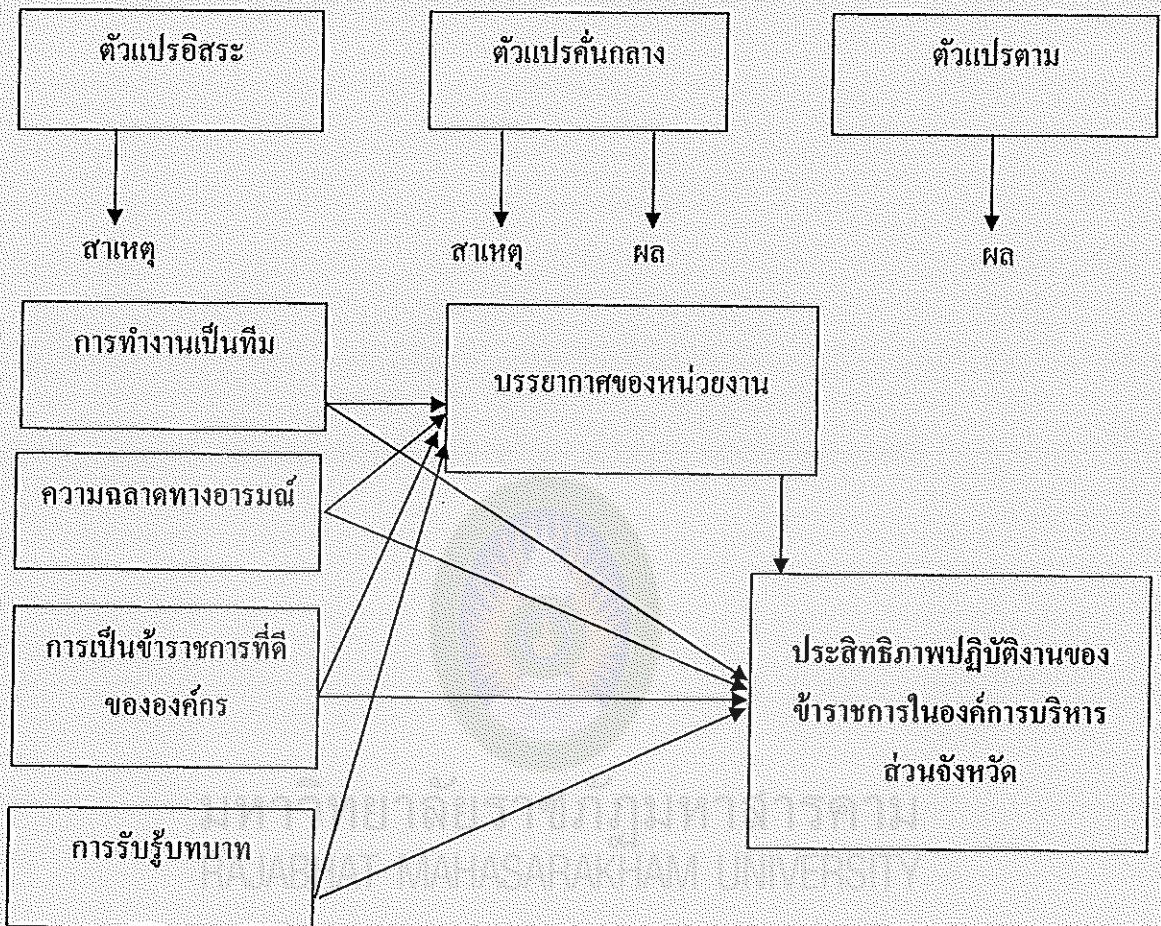
Valez. (1972 ; อ้างถึงใน ถนัดกิจ น่วมอินทร์ 2537 : 22) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยแห่งเมืองโคลัมเบีย ประเทศสหรัฐอเมริกา องค์ประกอบของงานภายนอก ได้แก่ สภาพทางกายภาพในการปฏิบัติงานเงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล สถานภาพของงานการบริหาร การควบคุม ความมั่นคงในงานนโยบายของการบริหารและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงานความรับผิดชอบในงาน ความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล นโยบายการบริหารส่วนองค์ประกอบภายในพึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าส่วนระดับการศึกษา ตำแหน่ง และช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่างกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาพบว่า การประเมินประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เป็นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ รูปแบบในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน มีลักษณะเป็นการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรระดับบุคคลที่กำหนดให้ตัวแปรอยู่ในระดับการวัดเดียวกัน นอกจากนี้ ในการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุในระดับบุคคลกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำแนกพฤติกรรมในองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของข้าราชการ ที่มีลักษณะสอดคล้องกันคือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการก็คือ พฤติกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับองค์กร ดังนั้น ในการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในการวิจัยนี้จึงประเมินลักษณะของประสิทธิภาพ การปฏิบัติ โดยประเมินจากองค์ประกอบของพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่

ในการอธิบายพฤติกรรมในองค์กร Robbins. (2001 : 20-21) ได้เสนอแบบจำลองพฤติกรรมองค์กร (Basic Organizational Behavior Model) โดยแบ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ปัจจัยระดับบุคคล ซึ่งปัจจัยในระดับบุคคลส่งผลเป็นลักษณะ 2 ทิศทาง การวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ที่มีตัวแปรผลลัพธ์เป็นตัวแปรระดับบุคคล และมีตัวแปรเชิงสาเหตุซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงอย่างใกล้ชิดต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สามารถจำแนกปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ บรรยากาศของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีม ความฉลาดทางอารมณ์ การเป็นข้าราชการที่ดีขององค์กร และการรับรู้บทบาท

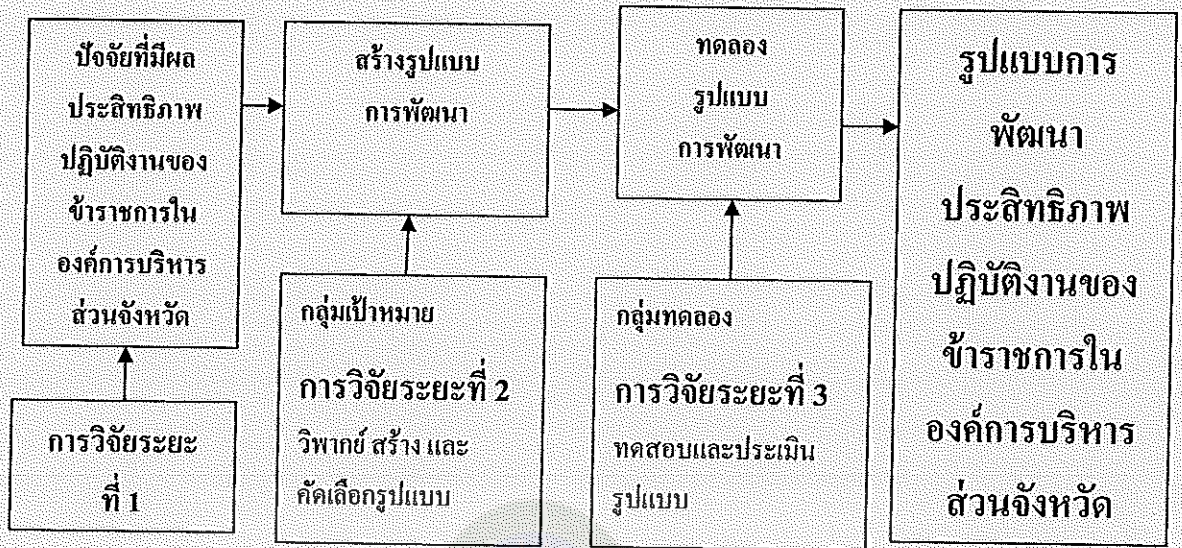
ดังนั้นกรอบแนวคิดในการวิจัย จึงได้แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กัน กรอบแนวคิดการวิจัยนี้แสดงดังในแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัยระยะที่ 1 แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด

รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถจำแนก กรอบแนวคิดในการวิจัยในการสร้าง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด และทดลองใช้พร้อมกับการประเมินรูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงได้แสดงความสัมพันธ์ของการดำเนินการวิจัยที่จะให้ได้ รูปแบบการพัฒนาประสิทธิภาพ

ปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรอบแนวคิดการวิจัยนี้ดังแสดงใน
แผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ของการดำเนินการวิจัยที่จะให้ได้รูปแบบการพัฒนา
ประสิทธิภาพปฏิบัติงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ในการวิจัย ระยะการวิจัยที่ 1, 2 และ 3